

T302.02

P 153

Nº Doc: 503:

ef: 700

TPU-1999-12

# TRABAJO DE TITULACION

## AÑO 1999.



UNIVERSIDAD  
DE LAS AMERICAS  
ECUADOR-CHILE



ESCUELA DE  
PUBLICIDAD  
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

TPU

1999-12

2

# **TRABAJO DE TITULACION**

**TEMA:  
REESTRUCTURACION DE LA AGENCIA DE  
PUBLICIDAD "CAMPAÑA ASESORES" EN  
BASE A LA APLICACION DE LA TECNICA  
DE REINGENIERIA DE PROCESOS**

**NOMBRE DE LOS ESTUDIANTES:  
PAOLA PALACIO  
VERONICA NIETO**

**NOMBRE PROFESOR - GUIA  
VICTOR HUGO REVELO**

**AÑO 1999.**



UNIVERSIDAD  
DE LAS AMERICAS

---

ECUADOR - CHILE

## DEDICATORIA

Dedicamos este Trabajo a Dios, por ser quien nos ha ayudado en los momentos que para nosotros serán los más difíciles de nuestra vida estudiantil.

De igual manera a nuestros padres, por estar siempre pendientes de nuestros estudios y por impulsarnos a empezar y terminar bien este trabajo.

También queremos agradecer a la Agencia "Campaña Asesores", porque sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de este Trabajo de Titulación.

Y para finalizar a la Escuela de Publicidad, en general, por las enseñanzas impartidas.

## INDICE

Introducción	Pág. 5
Antecedentes	Pág. 7
Hipótesis	Pág. 8
Objetivos	Pág. 8

### CAPITULO PRIMERO MARCO TEÓRICO

1. **PROCESOS** Pág. 9
  - 1.1 ¿Qué es un Proceso? Pág.9
  - 1.2 Tipos de Procesos Pág.11
  - 1.3 Historia de los Procesos Pág.11
  - 1.4 Manejo de los Proceso Pág.12
  - 1.5 Por qué Centrarse en los Procesos Pág.13
  - 1.6 Características de los Procesos Pág.14
  - 1.7 Enfoques de los Procesos con Información Pág.14
  - 1.8 Modernización del Proceso Pág.15
  - 1.9 Los Principios de la Modernización Pág.15
  
2. **MEJORAMIENTO DE PROCESOS** Pág.17
  - 2.1 Limites Preliminares y Finales del Mejoramiento de Procesos Pág.17
  - 2.2 Misión del Proceso Pág.17
  - 2.3 Comprender las Tarea Pág.18

**3. CALIDAD TOTAL Pág.19**

3.1 ¿Qué es la Calidad Total?

3.2 Historia de la Calidad Total Pág.19

3.3 Pasos para Mejorar la Calidad Pág. 20

3.4 Desempeño de la Calidad Total dentro de la Empresa Pág.20

**4. REINGENIERIA Pág.2**

4.1 ¿Qué es Reingeniería? Pág.21

4.2 ¿Cómo nació la Reingeniería? Pág.22

4.3 Principios Básicos de la Reingeniería Pág.22

**5. ENEMIGOS POTENCIALES DEL CAMBIO Pág.25**

**6. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES QUE HAN DADO ORIGEN AL SURGIMIENTO DE ESTOS TEMAS Pág.25**

**7. ¿QUÉ ES REDISEÑAR UNA EMPRESA? Pág.26**

**8. LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGIA EN LOS PROCESOS Pág. 27**

**9. LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD Pág.28**

9.1 Función de la Agencia de Servicios Completos Pág.28

9.2 Organización de la Agencia de Servicios Completos Pág.30

• **CAPITULO SEGUNDO INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

**1. BRIEF DE LA AGENCIA Pág.33**

- 1.1 Reseña Histórica de la Agencia Pág. 33
- 1.2 Visión Pág. 33
- 1.3 Misión Pág. 33
- 1.4 Objetivos Pág. 33
- 1.5 Políticas Pág. 34
- 1.6 Filosofía Pág. 34
- 1.7 Organización Pág. 34
- 1.8 Variedad de Servicios Pág. 35
- 1.9 Publicidad Realizada Pág. 36
- 1.10 Financiamiento Pág. 36
- 1.11 Ciclo de Vida Pág. 36
- 1.12 Publicidad que Realizan Pág. 36
- 1.13 Mercado Pág. 36
- 1.14 Análisis Foda Pág. 37

**2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA Pág. 38**

- 2.1 Campaña Asesores Pág. 38
- 2.2 Análisis Foda Pág. 42
- 2.3 Entrevistas Pág. 43
- 2.4 Identificación de Procesos Pág. 44
- 2.5 Análisis de mejoramiento de procesos Pág. 53
- 2.6 Conclusiones del proyecto Pág. 54

**BIBLIOGRAFIA Pág. 56**

**ANEXO I ORDEN DE PRODUCCION MEJORADA**

**ANEXO II ENTREVISTAS**

## INTRODUCCION

Antes de dar comienzo al desarrollo de estos temas es importante considerar como nace y se desarrolla cualquier tipo de empresa y porqué está considerada un pilar fundamental en el mundo de los negocios; siempre y cuando sea manejada y administrada hábilmente con una mentalidad dinámica de cambio que le permite prosperar a través de los años y fundamentalmente, con visión hacia el nuevo siglo que ya está cerca.

Todas las empresas a su inicio tienen un ciclo de vida, desde que nacen , crecen maduran y en ciertos casos declivan. Al iniciarse esta es pequeña, con limitado personal los mismos que se conocen entre sí, y comparten entre ellos una motivación en común, es fácil que cada una de las personas conozca cada parte en particular del proceso de la empresa.

Con el transcurso de los años, las empresas logran encaminarse a la madurez, esto significa crear nuevas normas y políticas para lo cual es necesario establecerlas con planeación ya que puede dar rectificaciones en la estructura organizacional y en el diseño de los procesos.

Con frecuencia se da que la gerencia, concentra poder de decisión por lo que ejerce un alto control de todos los niveles de la empresa. Un problema muy arduo es dar paso a los cambios. Como consecuencia de esto se puede producir desmotivación y reducir la dedicación de los empleados lo que lleva a un mal funcionamiento de la empresa.

Debido a esto las empresas que han logrado subsistir hasta estos días se proyectan exitosamente y son aquellas que han tomado en cuenta el cambio, este debe hacérselo permanentemente en función de lograr la más alta calidad.

Consecuentemente es importante considerar el cambio de una empresa, en este caso la agencia de publicidad " Campaña Asesores ", por ser una sociedad comercial, busca satisfacer las necesidades de todos sus clientes y obtener por medio de esto utilidad y rentabilidad.

La agencia “ Campaña Asesores “ a lo largo del tiempo ha evolucionado con el propósito de encontrar nuevos caminos, lo que permitirá desarrollarse dentro de un mercado cambiante.

Dentro de estos caminos encontramos las técnicas de MEJORAMIENTO DE PROCESOS, CALIDAD TOTAL y REINGENIERIA.

El presente trabajo recoge los principales aspectos de las técnicas antes mencionadas, con la finalidad de lograr aportes sustanciales a la agencia de publicidad “Campaña Asesores”. Ha sido una conjugación de elementos teóricos y prácticos que sustenta este estudio.

## ANTECEDENTES

Los negocios de todo el mundo han experimentado grandes cambios a lo largo de la década pasada. Se ha producido un énfasis y un crecimiento global; se han realizado fusiones, conversiones y adquisiciones; y muchas empresas han reducido sus operaciones. Las agencias publicitarias no constituyen una excepción. Las agencias de hoy en día son distintas a las del pasado.

El estudio de la historia de la publicidad recordará la época en la que los nombres de las agencias representaban una filosofía publicitaria y una personalidad distinta como los productos de marca. Sin embargo, ya desaparecieron, tanto las personas como la mayoría de sus filosofías.

Debido a las fusiones, en la actualidad es difícil mantenerse al día en cuanto a los nombres de las compañías, y mucho menos tener una comprensión clara de la cultura de las agencias. Las agencias están en una clara transición.

A pesar de todos estos cambios, las agencias publicitarias continúan siendo las más importantes en el desarrollo de la publicidad y la mercadotecnia en el mundo. Debido a estas transiciones y evolución las agencias de publicidad deben estar en continuo cambio y mejoramiento de sus procesos con la aplicación de técnicas como la calidad total y la reingeniería de procesos.

## **HIPOTESIS**

El MEJORAMIENTO DE PROCESOS, LA CALIDAD TOTAL Y LA REINGENIERIA DE PROCESOS, son algunas de las técnicas que pueden ser aplicadas efectivamente dentro de una agencia de publicidad.

## **OBJETIVOS**

- **General:**

Es necesario motivar el uso de las técnicas de MEJORAMIENTO DE PROCESOS, DE CALIDAD TOTAL Y DE REINGENIERIA DE PROCESOS dentro del campo publicitario como base que permita alcanzar un verdadero progreso del mismo.

- **Específicos:**

- Lograr un profundo conocimiento de las técnicas de MEJORAMIENTO DE PROCESOS, CALIDAD TOTAL Y DE REINGENIERIA DE PROCESOS en su enfoque al desarrollo publicitario.
- Demostrar la importancia de la aplicación de esta técnica dentro de las agencias de publicidad, lo cual será de suma importancia para su desarrollo.
- Concientizar sobre los beneficios de estas técnicas, para así lograr mayor concientización acerca de la importancia de los cambios que surgirán dentro de la Agencia de Publicidad "Campaña Asesores".

# CAPITULO I

## MARCO TEORICO

### 1. PROCESOS

#### 1.1) ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Resulta necesario comprender y conocer qué es un proceso.

“Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos”.

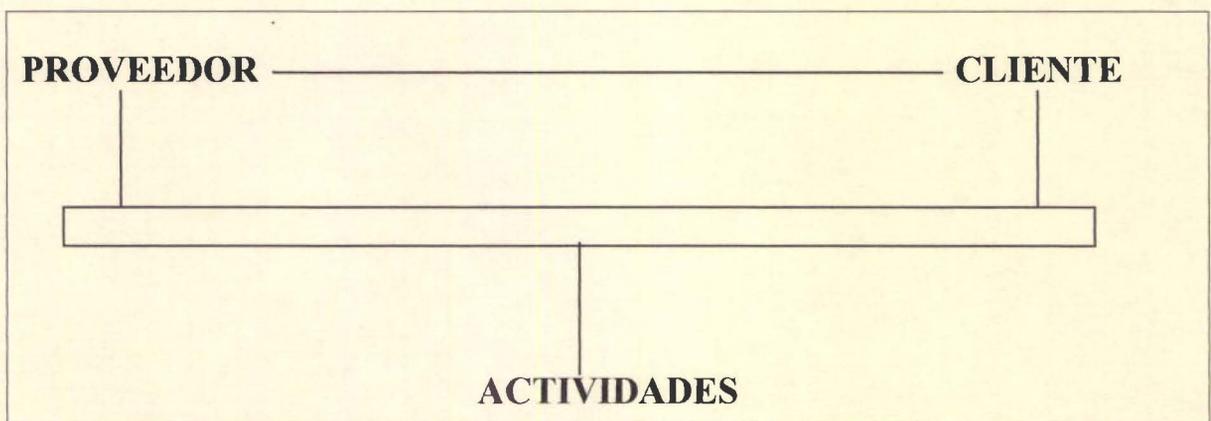
“Se trata también de los pasos que un individuo o grupo realiza para desempeñar un trabajo o completar una tarea”. A esto se le llama en algunas ocasiones la técnica el método o procedimiento.

“Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea un insumo, le agrega un valor a este y suministra un producto a un cliente externo o interno”.

“Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización”.

Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades.

1. **Los que Agregan Valor** (actividades importantes para los clientes).
2. **Actividades de Traspaso** (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales y organizacionales).
3. **Actividades de Control** (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).



Esta figura nos ilustra el flujo del proceso ineficiente e ineficaz a través de muchos controles y fronteras de la mayoría de las organizaciones corporativas existentes.

Toda frontera crea un pase lateral y por lo general dos controles: uno para la persona que hace el traspaso y el segundo para la persona que recibe.

Por tanto cuanto más serpentino sea el flujo del proceso dentro de la organización es decir, cuantas más fronteras tenga que cruzar a su paso a través de una corporación más actividades que no agregan valor se incorporarán al proceso.

## 1.2 TIPOS DE PROCESOS.

- **Proceso Administrativo:** Esto abarca los métodos que aplica la gerencia para llevar a cabo sus respectivas funciones. Tres áreas funcionales claves que utiliza la gerencia son la planificación, la organización y el control.
- **Proceso Funcional:** Un proceso funcional se compone de los métodos que utilizan los miembros de un grupo, a los que aplica un individuo, para alcanzar objetivos que también son de tipo funcional.
- **Proceso Transfuncional:** Esto incluye los métodos utilizados para alcanzar objetivos y que requieren la participación o los insumos de varios grupos o individuos. Cada uno de los grupos o individuos involucrados controla uno o varios de los subprocesos que influyen en el problema.

## 1.3 HISTORIA DE LOS PROCESOS

Los procesos nacieron en primer lugar como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial. En muchas empresas, estas necesidades surgieron cuando esta era joven y estaba creciendo. Los procesos se desarrollan rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes. Después de ese comienzo modesto, se les descuidó e ignoró. Estos procesos no se actualizaron para mantener el ritmo de la atmósfera empresarial. Nadie se tomó el tiempo necesario para revisarlos y depurarlos. A medida que la organización crecía, la responsabilidad de estos procesos se dividía entre muchos departamentos y, así mismo, se destinaban cheques adicionales y saldos a medida que crecían los pequeños imperios. Empezaron a desarrollarse grupos minúsculos de burocracia, la burocracia se convirtió en la regla, más que en la excepción. Se colocaron remiendos encima de los remiendos, nadie entendía realmente lo que estaba sucediendo, de manera que nadie podía auditar los procesos de la empresa para asegurarse de que se realizaban correctamente.

La organización se centró más en sí misma, y las personas no comprendieron en realidad el impacto de sus actividades sobre el cliente externo.

En consecuencia, los procesos se hicieron ineficaces, obsoletos, excesivamente complicados, cargados de burocracia y de trabajo intensivo; demandaban exceso de tiempo e irritaba por igual a la gerencia y a los empleados. Mientras la mayor parte de las organizaciones aceptaba estos procesos como un mal necesario, estos se había convertido en un grave problema para la organización que cada vez más obstaculizaba la capacidad para competir.

#### **1.4 MANEJO DE LOS PROCESOS**

Estos hacen su propio trabajo, muy interesados en satisfacer o sobrepasar sus propios niveles, pero sin comprender ni preocuparse por aquella forma en la cual sus actividades afectan a otras personas que se encuentran a un nivel inferior del proceso. Se interesan solo en lo que están haciendo y en la forma como se les evalúa, esta situación hace que se genere una suboptimización en el lugar del trabajo, entonces, los tres objetivos más importantes son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos adaptables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa.

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considere responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tiene procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

## 1.5 POR QUÉ CENTRARSE EN LOS PROCESOS

Porque dedicar un esfuerzo mayor al mejoramiento de nuestros procesos durante la década de los años noventa será un factor de gran importancia para ser competitivos en el siglo XXI. El centrarse en una organización tiene varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumentar la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministrar los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de mala calidad (desperdicios).
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo bueno que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

Los procesos no regulados cambiarán, pero ese cambio se realiza para conveniencia de las personas participantes en el proceso, más que para un mejor interés de la organización o del cliente.

## 1.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Esto se puede interpretar como si nos dijese que cuanto más comprendamos los procesos de una empresa, con mayor éxito podemos mejorarlos, para lograrlo debemos comprender claramente varias características de los procesos:

- **Flujos.** Los métodos para transformar los input en output.
- **Efectividad.** Cuán bien se satisfacen las expectativas del cliente.
- **Eficiencia.** Cuán acertadamente se utilizan los recursos para generar un output.
- **Tiempo del ciclo.** El lapso necesario para transformar el input en output.
- **Costo.** Los gastos correspondientes a la totalidad del proceso.

Comprender estas características del proceso es esencial por tres razones:

- Esta comprensión ayuda a identificar las áreas problemas que son claves dentro del proceso.
- Nos suministra la base de datos indispensable para que podamos tomar decisiones con información acerca de los mejoramientos.
- El fundamento para fijar objetivos de mejoramiento y evaluar los resultados.

## 1.7 ENFOQUES DE LOS PROCESOS CON INFORMACION

El enfoque con información difiere de los demás por cuanto se basa más en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas, que en las opiniones. Por tanto, implica un mayor empleo de tiempo y esfuerzo a través de los siguientes medios:

- **Conocer los requerimientos del cliente externo.** Los requerimientos relacionados con los servicios son satisfechos con los procesos de la empresa; por consiguiente, es indispensable conocerlos.

- **Evaluar la importancia de los procesos de la empresa.** La mejor forma de lograrlo es mediante la identificación de los procesos que, directa o indirectamente, tengan un impacto sobre el cliente externo.
- **Evaluar las oportunidades de mejoramiento.** Ningún proceso es tan perfecto que no pueda mejorarse, el alto grado de mejoramiento posible depende del estado actual del proceso.
- **Selección de los procesos críticos.** Es obvio que los procesos críticos son aquellos que se consideran grandes en importancia y en oportunidades de mejoramiento, y son los que deben abordarse en primer lugar.

## 1.8 MODERNIZACION DEL PROCESO

La palabra modernización es la que describe apropiadamente el concepto fundamental de mejorar el proceso de la empresa, e identifica los métodos que generan un cambio positivo en lo que se refiere a efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

### 1.8.1 LOS PRINCIPIOS DE LA MODERNIZACION

La modernización implica reducción de despilfarro y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y la calidad.

Existen doce herramientas básicas de la modernización, que se aplican en el orden siguiente:

- **Eliminación de la burocracia**  
Suprime tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- **Eliminación de la duplicación**  
Suprime actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- **Evaluación del valor agregado**  
Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales los clientes le pagan a usted.

- **Simplificación**

Reducir la complejidad del proceso.

- **Reducción del tiempo del ciclo del proceso.**

Determinar las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.

- **Prueba de errores**

Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

- **Eficiencia en la utilización de los equipos**

Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

- **Lenguaje simple**

Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprendernos fácilmente.

- **Estandarización**

Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.

- **Alianzas con proveedores**

El proceso depende, en gran parte, de la calidad de los procesos y del desempeño general del proceso.

- **Mejoramiento de situaciones importantes**

Esta herramienta tiene como objetivo ayudar a la búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.

- **Automatización y Mecanización**

Aplicar herramientas, equipo y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.

## **2. MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

La complejidad de la mayor parte de los procesos de la empresa, hace necesario organizar formalmente las actividades de mejoramiento. Un enfoque de equipo sobre el mejoramiento de ellos genera resultados muy duraderos y minimiza el tiempo de ejecución.

### **2.1 LIMITES PRELIMINARES Y FINALES DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

La primera labor del responsable del mejoramiento del proceso consiste en definir los límites inicial y final del proceso preliminar (es decir, dónde comienza y dónde termina). La organización empresarial abarca un complejo laberinto de procesos interactivos, interconectados, y secuenciales.

Definir los límites de éste para descomponer el laberinto en piezas lógicas y manejables es una tarea crucial, en la mayor parte de ellos, el punto de iniciación y finalización no se han definido claramente.

Además de estos límites deben establecerse los límites superior e inferior para determinar la complejidad del proceso y de establecerlos en una forma clara. La selección de estos límites determina quiénes se involucran en el proceso y que actividades desarrollan dentro de éste.

Los límites finales consisten en reevaluar los límites preliminares determinados por el responsable del proceso para ver si son correctos o necesitan ajustes o mejor definición. Hay que asegurarse de que los límites sean lo suficientemente amplios para cubrir los problemas conocidos y que el alcance del proceso represente el mejor interés de los clientes.

## 2.2 MISION DEL PROCESO

Una de las primeras actividades que se debe preparar es la definición de la misión en la que se determina claramente sus tareas. Una buena misión debe ser:

- Corta (nunca debe tener mas de cinco frases)
- Define el alcance de sus actividades.
- Decir qué va a hacerse.
- En algunos casos, ésta debe incluir objetivos del desempeño del mejoramiento y fechas de finalización.

## 2.3 COMPRENDER LA TAREA

Cualquier esfuerzo de mejoramiento puede tener éxito, para esto debe comprenderse claramente su misión y su alcance, en una actividad orientada al mejoramiento de procesos, esto abarca la comprensión y definición de lo siguiente:

- Objetivos
- Supuestos Operacionales
- Límites preliminares del proceso (realizados por el responsable del proceso)
- Definición de la misión del proceso
- Límites finales del proceso

### **3. CALIDAD TOTAL**

#### **3.1 ¿ QUÉ ES LA CALIDAD TOTAL?**

La calidad total es la integración de todas las funciones y procesos de una organización, con el fin de lograr un mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios que en ella se producen.

Implica pensar en calidad y en términos de todas las funciones de la empresa que es un proceso de principio a fin, donde se integran las funciones relacionadas entre sí en todos los niveles.

Esto en cualquier producto, proceso o servicio se puede mejorar y que la organización de éxito es la que busca y explota en forma consciente las oportunidades de mejoría en todos los niveles, la estructura que soporta toda la carga es la satisfacción del cliente, la consigna será el mejoramiento continuo.

#### **3.2 HISTORIA DE LA CALIDAD TOTAL**

La calidad total como la conocemos hoy, tuvo su origen en el sistema de factorías que se desarrolló a raíz de la Revolución Industrial. Los métodos de producción de aquellos tiempos eran rudimentarios en el mejor de los casos. Los productos se elaboraban a partir de materiales no estándar, con métodos que tampoco eran estándar. El resultado de esto eran productos de calidad muy variables las únicas normas reales que se aplicaban eran las medidas de dimensiones, de peso, y en ciertos casos, de pureza.

La forma más común de control de la calidad era la inspección que realizaba el comprador.

No fue hasta mucho mas tarde, hacia el comienzo de este siglo, cuando su sistema de administración, el cual hacía énfasis en la productividad a expensas de la calidad.

Las medidas tradicionales para el control de calidad se diseñaban como mecanismos de defensa con miras a prevenir fracasos o suprimir defectos.

### **3.3 PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD**

Los diez pasos para mejorar la calidad son:

- Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar.
- Establecer metas de mejoramiento.
- Organizarse para alcanzar esas metas.
- Impartir capacitación.
- Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas.
- Informar los progresos.
- Dar el debido reconocimiento a cada persona.
- Comunicar los resultados.
- Llevar un recuento del proceso.
- Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía.

### **3.4 DESEMPEÑO DE LA CALIDAD TOTAL DENTRO DE LA EMPRESA**

Cuando la calidad se encuentra con una fuerte participación en el mercado, la rentabilidad está prácticamente garantizada.

No hay la menor duda que la calidad relativa percibida y la rentabilidad tienen una íntima relación entre sí. Ya sea que las ganancias se midan en términos de rendimiento sobre las ventas o rendimiento sobre la inversión, las empresas que ostentan una oferta superior de producto o servicio superan con claridad a las que ofrecen una calidad inferior.

## 4. REINGENIERIA

### 4.1 ¿QUÉ ES REINGENIERÍA?

- “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez.”
- “Es el rediseño de procesos de trabajo de negocios y la implantación de nuevos diseños.”
- “Reorganizar el trabajo, cambiando totalmente los viejos procedimientos obsoletos e ineficientes, que ocupan el lugar que debería tener la moderna tecnología informática.”
- “Es el replanteo fundamental y rediseño radical de los procesos realmente significativos en las medidas críticas de desempeño tales como: costos, calidad, servicio y rapidez”.
- “Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que les sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.”

Si tomamos en cuenta los anteriores conceptos de reconocidos autores, podemos llegar a la conclusión de que Reingeniería es: rediseñar, reorganizar y replantear cualquier tipo de proceso de una empresa u organización, con el fin de alcanzar mejoras en todos sus niveles. Esto lo conseguiremos sin restricciones de ideas y a la vez agregando creatividad, pues solo por medio de la innovación lograremos salir de un mundo obsoleto de ideas pasadas. ¿cuáles?

El concepto de Reingeniería reside de la siguiente pregunta: ¿por qué hacemos las cosas y cómo las hacemos?. Esto conducirá a los directivos de las empresas a buscar nuevos rumbos de administración y organización del trabajo que se ven realizados a través de la tecnología.

## 4.2 ¿ CÓMO NACIÓ LA REINGENIERIA?

La Reingeniería, data de casi una década, en 1990 dos norteamericanos, James Champy y Michael Hamer acuñaron el término **Reingeniería**, las técnicas recuerdan a las clásicas herramientas usadas por la administración Japonesa tales como el control de calidad, producción justo a tiempo, creación de comités de producción y eliminación de diferencias entre ejecutivos y trabajadores.

## 4.3 PRINCIPIOS BASICOS DE LA REINGENIERIA

### • PARTIR DEL CLIENTE.

Debemos saber que para el cliente todo importa desde la atención hasta la percepción de los valores agregados, pasando por la tranquilidad y confianza que le transmiten no solo el producto sino la empresa y la persona que le atiende.

Los cinco puntos para lograr que el primer contacto con el cliente no sea el último: *SON :*

1. Ser expeditivo
2. Ser profesional
3. Ser orgulloso
4. Ser cortés
5. Ser atento

### • CENTRARSE EN EL PROCESO

No existe un producto sin un proceso. Pocas son las empresas que se han ocupado de sus procesos, los procesos utilizan recursos para suministrar resultados. Recogen insumos, les agregan valor y satisface algo que desea un cliente ya sea interno o externo.

Recordemos que un proceso es un grupo de tareas, lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la empresa para dar resultados definidos, en apoyo de los objetivos de la organización.

Se tiende a integrar en un solo proceso, tareas que se hacían separadamente lo ejecuta una sola persona bajo su responsabilidad, ayudada con la información que le proporciona la computadora, para que pueda tomar las decisiones correctas.

Esto supone, naturalmente, trabajadores mas educados y competentes. Líderes en su propio puesto desde el portero, mensajero hasta el jefe de un departamento. Desaparecen todos los trámites para pedir permisos y lanzar las responsabilidades hacia arriba o hacia los lados. Se reducen las verificaciones y los controles. Mejor dicho, el control se integra, en el proceso y se convierte en auto control. La organización inteligente no se funda en el control y en la autoridad, sino en la autorresponsabilidad y en el aprendizaje continuo.

El proceso es el marco de referencia donde actúa la estrategia de la calidad.

#### • GUERRA DE DESPERDICIO

El desperdicio es todo aquello que no se le agrega valor.

Desperdicio en compras de materiales y elementos. Una orden de compra no agrega valor. Los informes y facturas no agregan valor. Los traslados, los registros, inspecciones, no agregan valor.

Las únicas actividades que agregan valor en la Ingeniería Industrial son las que producen una transformación física del producto. El corte que se hace a una pieza. La pintura, el enchape, ensamblaje, etc., agregan valor.

Hay desperdicios en esperas, en movimiento, en sobreproducción, desperdicio de mantener inventarios, desperdicios de fábrica, productos defectuosos que deben ser degradados o reparados, etc.

#### • UTILIZAR LA INFORMÁTICA

Lo importante no es cuanta tecnología empleamos, sino cuánto partido se saca de ella. El valor de una tecnología poderosa no consiste en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino que permita a las organizaciones romper las viejas reglas y crear nuevas maneras de producir.

El utilizar la informática agilizaría el proceso de una empresa. Aquí es donde deben actuar estas técnicas.

- **COMENZAR DE LO MÁS IMPORTANTE**

Casi nunca será posible mejorar simultáneamente todos los procesos. Debemos empezar entonces, por un área crítica que tenga una gran trascendencia sobre los demás. O también, podría ser, empezar por lo más fácil, para adquirir experiencia. La implementación de estas técnicas no debe demorar mucho tiempo, no debe llevar mas de un año ya que crea tensiones, nerviosismo y resistencia al cambio.

- **APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA EL CAMBIO Y HACERLO RAPIDAMENTE.**

Lo único que no cambia en los negocios de hoy es el cambio. No es de extrañarse de que en todas las reuniones de negocios se menciona la palabra "Paradigmas".

Paradigmas son: "Presupuestos mentales compartidos" que funcionan a un nivel subconsciente. Aquello que damos por sobreentendido antes de emprender cualquier acción.

Prejuicios, en el sentido de juicios previos a algo.

La empresa tiene que controlar todo, se debe obligar a que la gente trabaje.

## 5. ENEMIGOS POTENCIALES DEL CAMBIO

- Los ejecutivos prepotentes
- Los directivos que practican la burocracia
- Los ejecutivos que practican la política dentro de la empresa.
- Los ejecutivos acomodados
- Los ejecutivos con mentalidad de auditor

Después de lo visto y como se ha dicho al principio, esta filosofía no tendrá más adeptos que los ejecutivos con mentalidad emprendedora, aquellos que miran al cambio no como un enemigo que hay que temer, sino como el mejor aliado para innovar.

## 6. CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES QUE HAN DADO ORIGEN AL SURGIMIENTO DE ESTOS TEMAS.

Las corporaciones que hoy conocemos, son el fruto de una evolución que se dio en los Estados Unidos, la cual llevó a un paso revolucionario final. Esto se dio entre la segunda guerra mundial y el decenio de los sesenta, época de enorme expansión económica. Por medio de una planificación bien detallada la alta administración determinó los negocios a los cuales quería dedicarse, cuanto capital debía destinarse a cada uno, y que utilidades debían producir para la compañía los gerentes operativos de estos negocios. Con el fin de la segunda guerra mundial, el modelo organizacional desarrollado en Estados Unidos, fue asimilado primero por Europa y luego en Japón. Habiéndose proyectado para un periodo de fuerte y creciente demanda y por tanto de crecimiento acelerado, esta organización corporativa se ha acomodado perfectamente a las circunstancias de la postguerra.

Privados de bienes materiales primero por la depresión y luego por la guerra, los clientes estaban más que encantados en comprar lo que les ofrecían. Existía una demanda abundante de bienes y servicios para los clientes cualquier automovil, cualquier electrodoméstico, o mueble era mejor que nada. Ellos compraban cualquier cosa que les ofrecían las compañías.

Anteriormente los que mandaban eran los vendedores, mas no los clientes, era normal para las compañías crear productos o servicios estandarizados, un auto

negro o una computadora verde, satisfaría a la mayor parte de ellos. De todos modos tenían que comprar lo que se les ofreciera ya que no tenían mucho para escoger.

Es por esta razón que casi no existía competencia, cualquier compañía que daba a conocer su producto o servicio lograba una venta.

Ahora los tiempos han cambiado, la filosofía y la mentalidad de la gente es distinta a la de ayer, estamos bombardeados de tecnología, ahora somos nosotros quienes mandamos y exigimos, ya no las empresas.

El desarrollo cotidiano de la tecnología ha ayudado a los diversos tipos de empresas u organizaciones que ofrezcan un mayor beneficio y satisfacción al cliente, cualquiera que fuese su campo. Antiguamente las condiciones estaban dadas para que se crearan diferentes teorías como el MEJORAMIENTO DE PROCESOS, CALIDAD TOTAL Y REINGENIERIA, uniendo retazos de las técnicas de producción japonesa, con los pasos de administración exitosa que se estaban dando en el mercado.

## **7. ¿QUÉ ES REDISEÑAR UNA EMPRESA?**

El MEJORAMIENTO DE PROCESOS, LA CALIDAD TOTAL Y LA REINGENIERÍA significa aportar respuestas inteligentes a las grandes interrogantes de una empresa.

Rediseñar una empresa es comenzar de nuevo, y después es necesario poner los medios para conseguirlos.

Uno de los problemas esenciales del mal comportamiento de la empresa actual, y que puede incidir negativamente en los diferentes niveles de respuesta que esto tiene, radica en la fragmentación de sus procesos, en el entramado de jerarquías y especializaciones que limitan las responsabilidades, que proporciona enfoques parciales e impiden con ello tener una visión global de los procesos básicos sobre los que se cimienta una actividad comercial.

El ciclo normal cuando una empresa propone optimizar ciertos segmentos y áreas, lo lógico viene a ser que la atención y las medidas correctivas se centren en determinadas áreas (industriales, productivas, corporativas, administrativas, etc).

## 8. LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGIA EN LOS PROCESOS.

Cada una de las fases contenidas en los procesos básicos de un negocio ( Creación, producción, comunicación, ventas, servicios y atención), se encuentra en las actuales tecnologías y vías ilimitadas de aplicación.

La identificación automática y tecnologías de seguimiento, computadoras de alto rendimiento, ordenadores portátiles, etc., permiten instantáneamente a las empresas resolver complejas operaciones de cualquier índole, simplificar o suprimir pasos innecesarios, detectar irregularidades e inventar nuevas maneras de coordinar procesos de un modelo más ágil y efectivo.

Con el objeto de realizar la unificación de procesos propios de los métodos y técnicas, resulta esencial el papel capacitador de la informática y la disponibilidad de las redes de telecomunicaciones.

Todo ello presta hoy una incalculable ayuda para mantener la conexión entre los diferentes equipos de trabajo originados en el ámbito interno y el externo de la empresa y la constante y fructífera relación entre ambas.

## 9. LA AGENCIA DE PUBLICIDAD

El concepto de agencia de servicios completos tiene varios años de antigüedad. Se trata tan solo de una agencia que ofrece todos los servicios necesarios para manejar la totalidad de las funciones publicitarias. Algunas agencias han expandido sus servicios de comunicación con los clientes por medio de compañías subsidiarias que les permiten ofrecer servicios de promoción de ventas, de relaciones públicas, de ventas directas, de diseños de logotipos y empaques y hasta de programación televisiva.

### 9.1 FUNCIÓN DE LA AGENCIA DE SERVICIOS COMPLETOS

Cuando a una agencia de servicios completos se le asigna un nuevo producto o una nueva cuenta, el trabajo relativo a ellos seguirá por lo general los lineamientos siguientes.

- **¿Cuál es el problema de mercadotecnia?**

El problema de mercadotecnia implica recabar y analizar la información necesaria para comercializar el producto o servicio. ¿Quiénes son los prospectos principales?, ¿En donde están?, ¿Cuáles son sus características demográficas o psicográficas?, ¿Cómo encaja este producto en su estilo de vida?, ¿Cómo considera este tipo de producto?, ¿Esa marca en particular?, ¿Los de la competencia?, ¿Qué servicio, por encima de todo, buscan los consumidores en tal producto?, ¿De qué forma distintiva puede el producto resolver el problema principal de los prospectos?, ¿Qué medio llegará mejor a nuestro mercado?

- **La estrategia**

La agencia formula una estrategia que ubica un producto o al consumidor o prospecto principal y hace hincapié en el atributo que será el atractivo para el prospecto principal.

- **La respuesta creativa**

Una vez que se ha determinado la estrategia global, la agencia decidirá el atractivo que dará al texto, se realizará este, y preparará presentaciones y bocetos.

- **El plan de los medios de comunicación**

Después se define la estrategia de medios, donde se verifican los objetivos para asegurar que sean paralelos a los objetivos de mercadotecnia. Luego se seleccionan los medios, y se preparan los planes con costos.

- **Plan total**

Presentar borradores del texto, proyecto y costos de producción, junto con planes y costos de los medios, todo lo cual conduce al costo total.

Cuando el plan sea aprobado, proceder con la producción de anuncios, emitir órdenes para los medios, y remitirles planchas e impresiones a los medios o cintas y películas, según sea el caso.

- **Notificar al ramo sobre la campaña inminente**

Informar a los distribuidores de los detalles de la campaña, y darles tiempo para que se preparen.

- **Facturación y pagos**

Cuando los anuncios se publican o se exhiben, ocúpese de enviarles su factura al cliente y pagar las cuentas de medios y de los vendedores de producción.

## 9.2 ORGANIZACIÓN DE LA AGENCIA DE SERVICIOS COMPLETOS

- **Departamento Creativo**

Como jefe del departamento creativo, el director es responsable de la eficacia de la publicidad producida en la agencia. El éxito de la agencia depende de esto. El director creativo establece la filosofía creativa de la agencia y sus estándares de capacidad y genera un ambiente estimulante que inspira a las mejores personas a buscar trabajo allí.

Al principio, los redactores y los artistas trabajan en forma directa con el director creativo; pero a menudo que el negocio crezca, varios directores creativos asumirán las actividades de redacción y arte de diferentes marcas. Para mantener el trabajo de acuerdo con el plan, se establecerá un departamento de tráfico.

En esta organización particular de agencia, el director de producción impresa y el gerente de televisión informa al director creativo, una relación natural para preparar ideas de publicidad y producir anuncios para los medios.

- **Servicios de Cuentas**

El jefe a cargo de los servicios de cuentas es el responsable de la relación entre la agencia y el cliente y, en realidad, es una persona que pertenece a dos mundos: el negocio del cliente y el de la publicidad. Por supuesto, debe conocer el negocio del cliente, las metas de utilidades los problemas de mercadotecnia, y los objetivos de la publicidad. Es responsable de ayudar a formular estrategias básicas de publicidad que la agencia recomienda, de verificar que la publicidad propuesta preparada por la agencia esta dentro de los objetivos, y de presentar la respuesta completa (planes de medios, presupuestos y bocetos de anuncios y borradores) para que el cliente apruebe. Después viene la tarea de asegurar que la agencia produzca el trabajo a satisfacción del cliente.

A medida que el negocio crece y el director de servicios de cuentas aumenta sus clientes, se nombrarán ejecutivos de cuentas que se convertirán en el contacto continuo con las diversas cuentas. Los ejecutivos de cuentas deben ser hábiles para la comunicación y el seguimiento. Su principal contribución es de mantener a la agencia adelantada a las necesidades de los clientes. Pero el director de administración de cuenta continuará la revisión global del

manejo de las cuentas y mantendrá contacto con su contraparte en la oficina del anunciante.

- **Servicio de Medios**

El director de medios, quien es el responsable de la filosofía y la planeación del uso de los medios, de la selección de medios específicos y de compra espacio y tiempo conforme la agencia crezca habrá personal de compradores de medios, agrupados de acuerdo con los mismos (prensa, televisión, radio), cuentas o territorio.

El personal incluye un departamento de estimación y otro de órdenes, así como otro que maneje los pagos residuales causados por los actores. El jefe de medios puede usar servicios de medios interpendientes, especialmente en la adquisición de tiempo de radio y televisión.

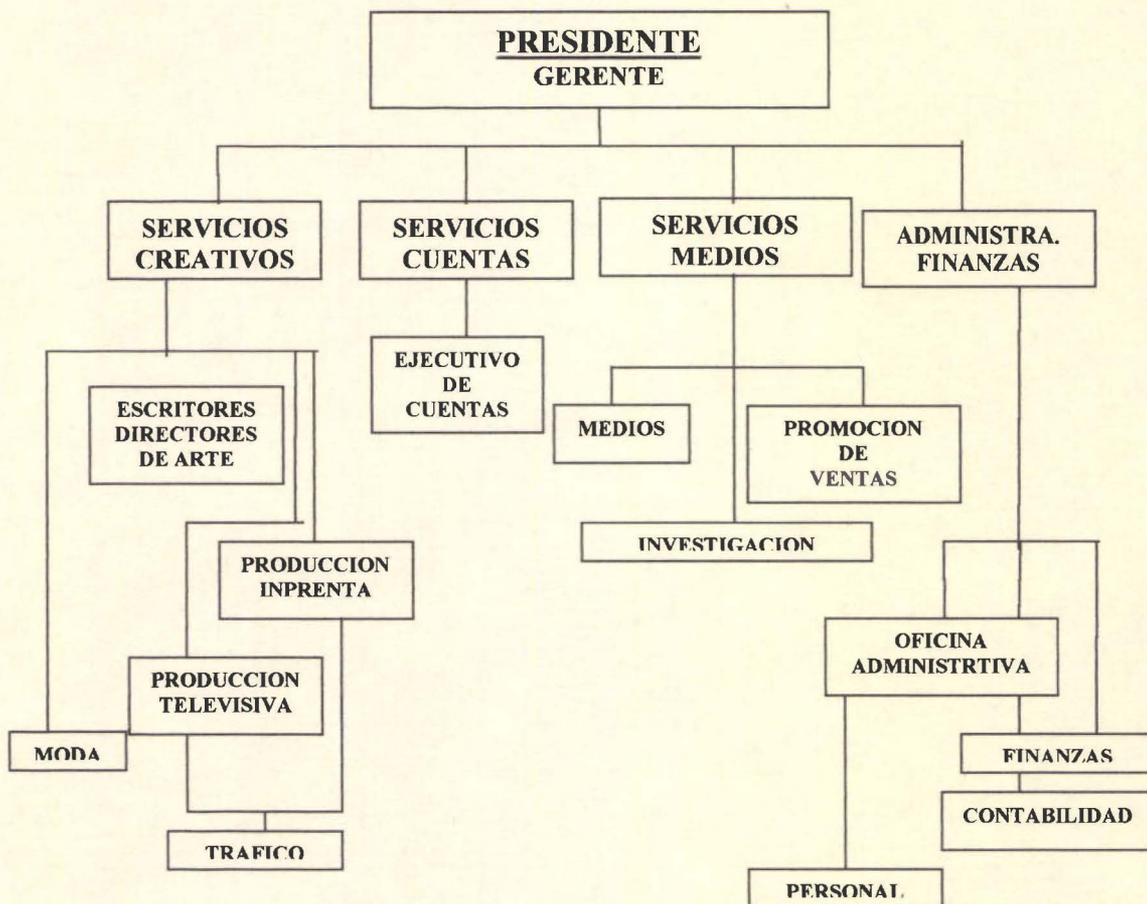
El director de investigación ayudará a definir las metas de mercadotecnia y de texto. Las agencias suelen emplear organizaciones de investigación externas para el trabajo de campo; pero en algunas agencias de planeación de los medios y la investigación están coordinadas por una sola persona. La división del trabajo entre los ejecutivos pueden variar con la agencia.

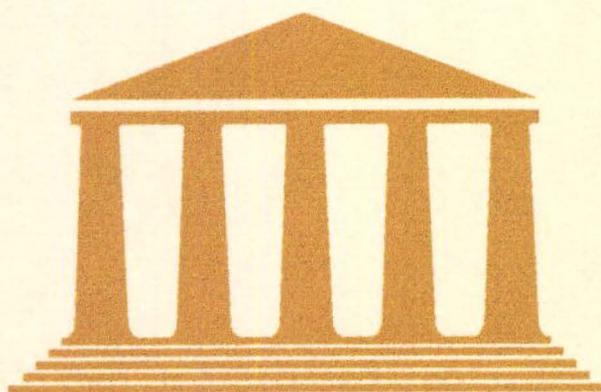
El director de promoción de ventas se ocupa de los premios como cupones y otros instrumentos auxiliares así como promociones del distribuidor.

- **Administración y Finanzas**

Al igual que todos los negocios, una agencia de publicidad necesita una cabeza administrativa que se ocupe del control financiero y de contabilidad, la administración de la oficina, y el personal incluyendo aprendices.

## ORGANIGRAMA DE UNA AGENCIA INTEGRAL DE SERVICIOS PUBLICITARIO





UNIVERSIDAD  
DE LAS AMERICAS

---

ECUADOR - CHILE

## **CAPITULO II**

### **INVESTIGACION DE CAMPO**

#### **1. BRIEF DE LA AGENCIA**

##### **1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA AGENCIA**

Campaña Asesores nace en febrero de 1989. Inicialmente se la creó con el fin de ser una agencia de correo directo, la cuál en ese entonces tenía gran auge y era muy desarrollada en otros países.

En el Ecuador debido a lo mencionado anteriormente no funcionó como agencia de correo directo, sino como agencia de publicidad.

Una vez constituida como agencia de publicidad, nace su primera cuenta "AVIANCA" con la que lleva diez años, posteriormente llega a "FRUIT" y otras empresas más.

Su fundadora y propietaria es la Señora Rosa Carrera.

##### **1.2 VISION**

Consiste en consolidarse como una compañía que desea mantener una relación sólida y fuerte con sus clientes y a la vez fortalecerse como agencia.

##### **1.3 MISION**

Parte de la visión, para convertirse en una agencia muy cercana al cliente en términos de servicio, comunicación y atención.

##### **1.4 OBJETIVOS**

- El objetivo principal es consolidarse con dos cuentas más.
- Crecer en facturación
- Satisfacción al cliente
- Objetivo permanente de actualizarse

## **1.5 POLITICAS**

Generar mejor servicio y atención al cliente.

## **1.6 FILOSOFIA**

Trabajar junto con el cliente

## **1.7 ORGANIZACIÓN**

La agencia se divide en cinco departamento que son:

### **DEPARTAMENTO CREATIVO**

Director: Armando Gutiérrez

Diseñadores Gráficos: Karina Orejuela – Bolivar Samaniego

### **DEPARTAMENTO DE MEDIOS:**

Directora: Rosa Carrera

Asistente: Hugo Sánchez

### **DEPARTAMENTO EJECUTIVO:**

Director: Rosa Carrera

Ejecutivos : Gabriel Crespo – Claudia Vega

### **DEPARTAMENTO CONTABLE:**

Gerente Financiero: Consuelo Martínez

Asistente de Contabilidad: Jeanett Morales

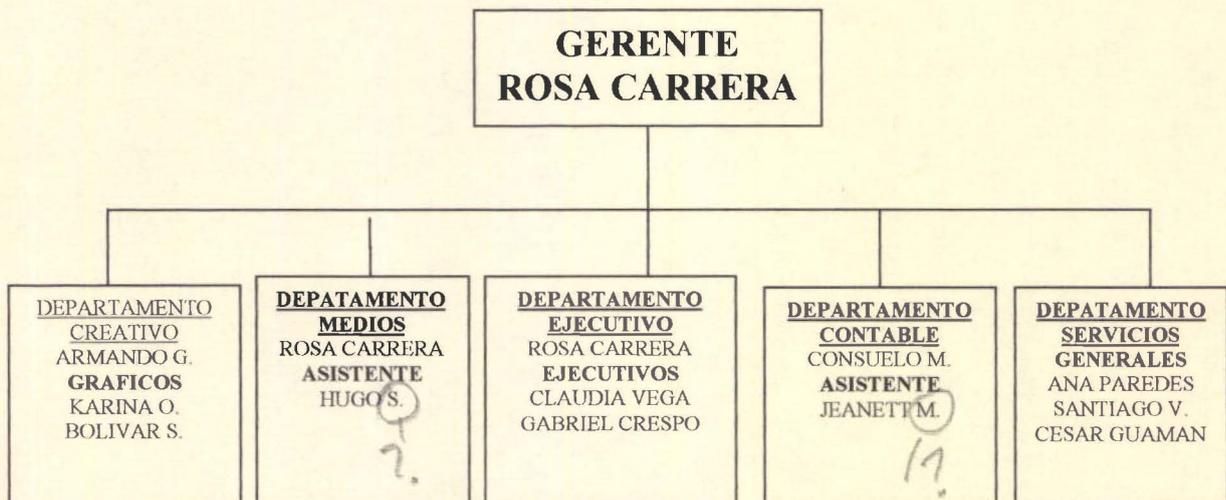
### **DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES**

Recepcionista: Ana Paredes

Mensajero: Santiago Vilañez

Guardia: Cesar Guamán

## ORGANIGRAMA DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD "CAMPAÑA ASESORES"



### 1.8 VARIEDAD DE SERVICIOS

La Agencia Campaña Asesores ofrece servicios de:

- Planteo estratégico de campaña
- Creatividad y producción de mensajes
- Evaluación y medición de mercados
- Planificación y contratación de medios
- Control de pautas
- Análisis de competencia
- Medición efectos de campaña

## **1.9 PUBLICIDAD REALIZADA**

En cuanto a la publicidad realizada tenemos:

- El Bosque
- Sukasa
- Mutualista Benalcázar
- Avianca
- Licoresa

Y estos se subdividen en otras.

## **1.10 FINANCIAMIENTO**

Se financian a través de la producción de cliente y comisión de los medios

## **1.11 CICLO DE VIDA**

La Agencia se encuentra en una etapa de crecimiento

## **1.12 PUBLICIDAD QUE REALIZAN**

Pueden ser comercial, institucional, social, pública, etc.

## **1.13 MERCADO**

Competencia

Son competencia todas las agencias pequeñas afiliadas a la asociación de agencias de publicidad, esto como competencia formal.

Competencia informal: todos los talleres gráficos y free – lance.

## 1.14 ANALISIS FODA

### **FORTALEZAS**

- Los diez años que tiene la agencia
- Buena creatividad
- Buena imagen dentro del campo publicitario
- Buen respaldo
- Clientes fieles

### **OPORTUNIDADES**

- Mercado publicitario en crecimiento
- El buen manejo de cuentas nacionales importantes y reconocidas
- Crecimiento de clientes y por ende el de la agencia
- Buena negociadora de medios

### **DEBILIDADES**

- Tamaño de la Agencia

### **AMENAZAS**

- Clientes que no facturan
- Clientes que se pueden perder
- Inestabilidad en el mercado
- Competencia

## 2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA AGENCIA

### 2.1 CAMPAÑA ASESORES

De acuerdo a la investigación de la agencia, se han sacado las siguientes conclusiones:

Hubo una buena apertura por parte de la gerente de la agencia al realizar la investigación puesto que ella quiere mejorar en lo posible, creyendo desde el primer momento realizar cambios efectivos si el caso lo amerita para seguir adelante.

La agencia en términos generales se encuentra bien organizada, con sus departamentos bien distribuidos, tiene claro sus objetivos y metas, saben lo que ofrecen y saben que lo hacen bien. Pero no todo es perfecto, es verdad, tienen errores de los cuales no se han percatado o tal vez se han pasado por alto, sin darles la importancia que requieren pero en todo caso lo negativo pesa menos que lo positivo.

La agencia quiere mejorar, los directivos buscan detectar problemas y regularidades, es decir están consientes y saben que a pesar de estar bien se podría estar mucho mejor.

#### • **MERCADO**

Por diez años se ha mantenido con solidez en el mercado y esto lo confirman los clientes que han sido fieles y se mantienen junto a ella.

AVIANCA, una de sus cuentas más antiguas tiene una buena facturación en la agencia por lo que se ha convertido en una de las mejores cuentas.

Campaña Asesores, maneja grandes cuentas solventes y de gran prestigio a nivel nacional ya que la publicidad que realiza es efectiva en todo sentido.

Dentro de estas cuentas encontramos:

- El Bosque
- Sukasa
- Licoresa
- Avianca

- **Mutualista Benalcázar**

Algunas cuentas como Licoresa, El Bosque y Sukasa, tienen subcuentas las mismas que son manejadas dentro de la agencia, esto significa mayor facturación e ingresos para la agencia.

- **CLIENTES**

Campaña Asesores, entrega la carta o prospecto de presentación al cliente la misma que contiene los objetivos de la agencia, su filosofía y todo lo que verdaderamente se puede ofrecer al cliente, dentro de esto podemos mencionar su profesionalismo y personal que poseen.

Esto es transmitido con una visita del cliente a la agencia.

El trato a nivel gerencial con los clientes es muy personalizado, ya que la gerente de la agencia cumple con las funciones de directora de cuentas, es decir mantiene un trato entre gerente y cliente, dándoles la importancia que se merecen y otorgándoles de este modo la garantía y efectividad que tendrá su requerimiento publicitario.

Estas son una de las características que siempre destacan en cada unos de sus trabajos, debido a la confianza que existe entre el cliente y el ejecutivo.

- **ORGANIZACIÓN**

No tiene un organigrama establecido, pero funcionalmente se encuentra bien definida, las personas se encuentran ubicadas de acuerdo a las labores hacia las cuales fueron designadas. Es decir, hay una correcta distribución en cada departamento y del trabajo a realizar de cada persona.

Para organizar el trabajo de la semana, se realiza una reunión que la denominan de tráfico los días lunes a las 9:00 AM, esta tiene una duración de mas o menos dos horas, aquí se estudian y analizan los trabajos que hay que entregar, se comentan el trabajo que debe ejecutar cada uno de los departamentos además de realizar controles y evaluaciones del trabajo, de manera que si hay errores darles la solución más adecuada para todos.

## • OBJETIVOS Y METAS

Busca crecer sólidamente realizando un análisis profesional para la adquisición de cuentas, no toma cuentas que impliquen riesgo solo por dinero como lo pueden hacer en otras partes ya que por ser una agencia solvente quieren crecer sólidamente.

Fijan sus metas y objetivos y estas son conocidas por cada uno de los empleados de la agencia, lo tienen claro y sobre todo lo recuerdan como por ejemplo que son una agencia "In house".

## • RECURSOS HUMANOS Y TECNOLÓGICOS

La comunicación es abierta entre gerentes y empleados, por medio de la investigación y por lo que se pudo observar, la comunicación es bastante amplia. Aunque esta no se da en su totalidad ya que hay cosas y detalles que no se exponen a los empleados por ser cosas reservadas, pero en todo caso los empleados se pueden acercar a hablar con la gerente y exponer sin ningún temor alguna solicitud.

Se mantiene, una buena relación entre todos los departamentos, la comunicación es abierta y confiable; hay mutuo apoyo de cada uno para solucionar problemas.

El personal de la agencia está satisfecho con sus sueldos de cierta manera, cada persona gana adecuadamente al trabajo que realiza.

Entre los ejecutivos, creativos y gráficos, existe comunicación pero a veces el ejecutivo no da información completa en la orden de producción, por ende no informa bien al creativo y este a su vez al gráfico, surgiendo por esto molestias ya que toca volver a repetir el trabajo.

No hay adecuada capacitación, en realidad no se capacita a los empleados como se debería, a pesar de que esto es muy importante.

La falta de personal es un requerimiento del departamento gráfico, no hay las máquinas necesarias y sería bueno que ingresen una o dos personas más para cumplir con las labores, se necesita también una persona más en el departamento de medios y otra para el departamento de producción.

La gente que trabaja en el departamento gráfico, cree que se debería aumentar una máquina más por lo menos y actualizar los programas.

Recordemos que una agencia de publicidad siempre debe estar a la vanguardia de tecnología para lograr una mayor apertura en el mercado.

También consideramos indispensable que la agencia debe contar con una persona que realice las funciones de tráfico para mejora de los procesos.

No se recompensa el trabajo extra, si bien es cierto cada agencia tiene su política, pero siempre es necesario recompensar en cualquier caso el trabajo, de hecho se trabaja horas extras, pero no se dan incentivos para cumplir esto animadamente.

Existe mucha responsabilidad de trabajo para la gerente, hemos observado que en la agencia la gerente ocupa tres cargos importantes, por lo que creemos necesario aumentar una persona que desempeñe uno de estos cargos para trabajar de mejor manera y sin tantas presiones.

Por otra parte la gerente cumple las funciones de directora de cuentas y asesora a los ejecutivos de cuentas para que tomen las decisiones acertadas.

#### • **ESTRATEGIAS**

Se han planteado claras estrategias de mercado, se las va evaluando y desarrollando de acuerdo a los cambios de mercado. Es decir, saben lo que quieren y se plantean objetivos para lograrlo.

Se controla frecuentemente la situación de la agencia, si existen problemas con alguna persona que no funciona se le despide a los pocos días de igual manera pasa con cualquier acontecimiento laboral que se presenta dentro de la agencia y se toman decisiones de acuerdo al caso con el fin de no perjudicar a la agencia.

Una campaña o trabajo publicitario no se lo realiza al azar, antes de ejecutar una campaña se realizan análisis, lo que permitirá desarrollar buenas estrategias para cualquier producto. El trabajo creativo y de medios es coordinado de acuerdo a los procesos publicitarios que se deben seguir.

## 2.2 ANALISIS FODA

### ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

- **FORTALEZAS**

- “Campaña Asesores”, posee muy buenas relaciones con los distintos medios de comunicación.
- Son hábiles negociadores de tarifas referente a medios.
- “Campaña Asesores” es considerada como una agencia “in house”, esto significa que es muy cercana al cliente en términos de servicio, comunicación y atención.

- **DEBILIDADES**

- La agencia no cuenta con suficiente maquinaria y tecnología de punta.
- No existe la necesaria capacitación continua a sus empleados.
- Es conveniente un mejoramiento, control y marcha de los procesos de trabajo.
- Es necesario una mayor motivación por parte de la agencia a sus empleados, es decir, alentarlos y estimularlos durante el trabajo diario para el beneficio de la agencia y de ellos mismos.

### ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

- **OPORTUNIDADES**

- “Campaña Asesores”, cuenta con la fidelidad de todos sus clientes.
- La agencia cuenta con un buen posicionamiento y prestigio en el mercado publicitario.
- Posee una base de clientes interesante, por ende se crean factores que ayudan al crecimiento de la agencia y a su facturación.
- Actualmente el mercado publicitario está en constante crecimiento.
- Buena imagen dentro del campo publicitario.

- **AMENAZAS**

- Avances tecnológicos podrían afectar la competitividad.
- Hoy en día en el mercado publicitario existe una competencia amplia y agresiva.
- Existen en el mercado clientes con una gran imagen y que con tan solo escuchar su nombre se piensa que son grandes facturadores, pero en realidad no lo son.
- En los actuales momentos el país afronta inestabilidad política, social, y recesión económica.
- Lo mencionado anteriormente provoca una disminución del presupuesto destinado a la publicidad.

## 2.3 ENTREVISTAS

La capacidad de reunir información precisa y detallada es fundamental para el éxito de casi todas las técnicas hacia el mejoramiento de una empresa, el método comúnmente utilizado para reunir la información que se necesita es la entrevista interactiva, persona a persona.

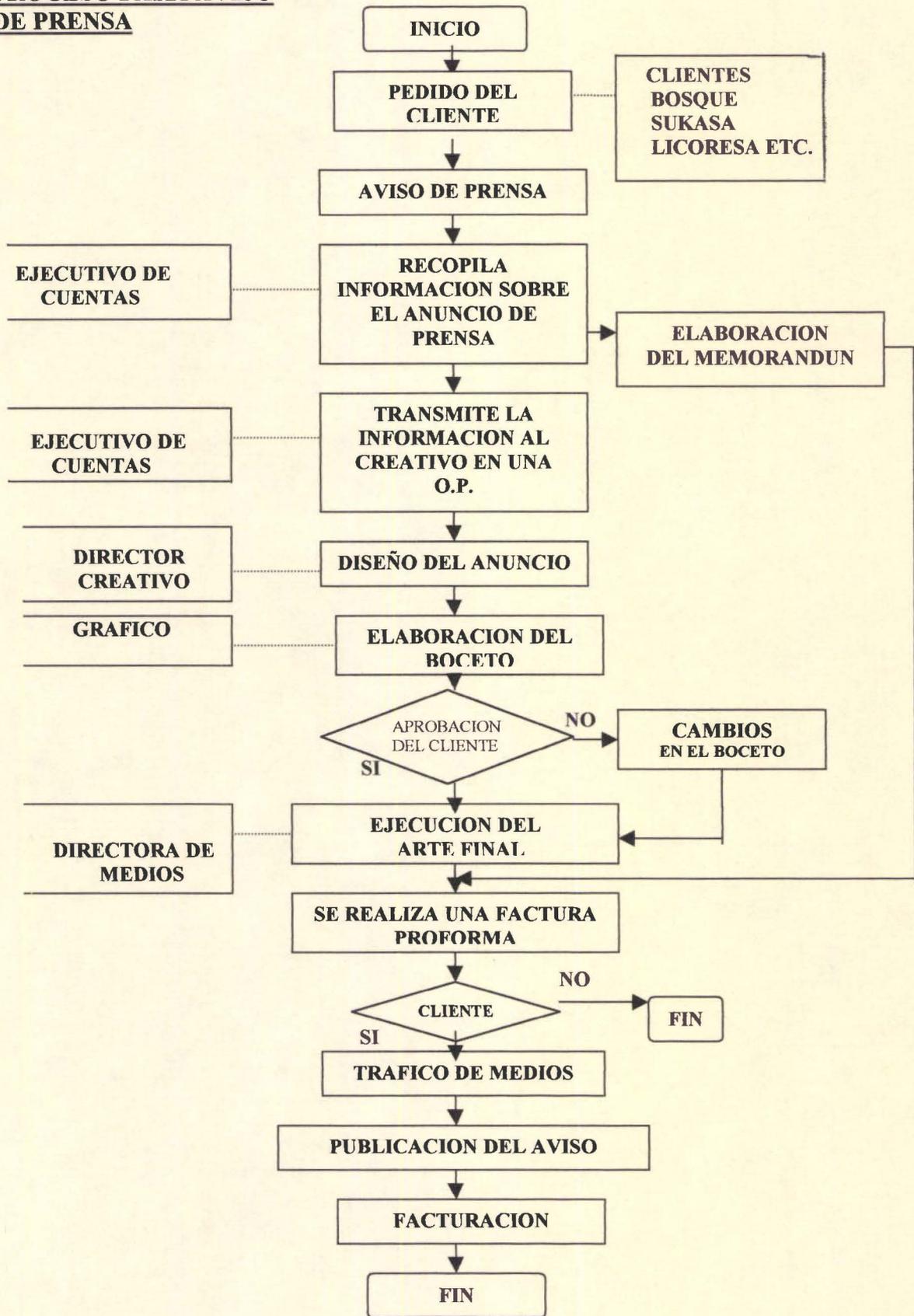
Las entrevistas se utilizaron para obtener información de las personas que trabajan en la agencia. La recopilación de información es como una actividad o paso dentro de un proceso, esta tiene como objetivo suministrar los datos que se necesitan para realizar con éxito el proceso. Usualmente el objetivo del proceso es mejorar la calidad, la efectividad, y la eficiencia de los procesos de una agencia.

Las personas que fueron entrevistadas están haciendo un aporte significativo al mejoramiento de los procesos de la agencia.

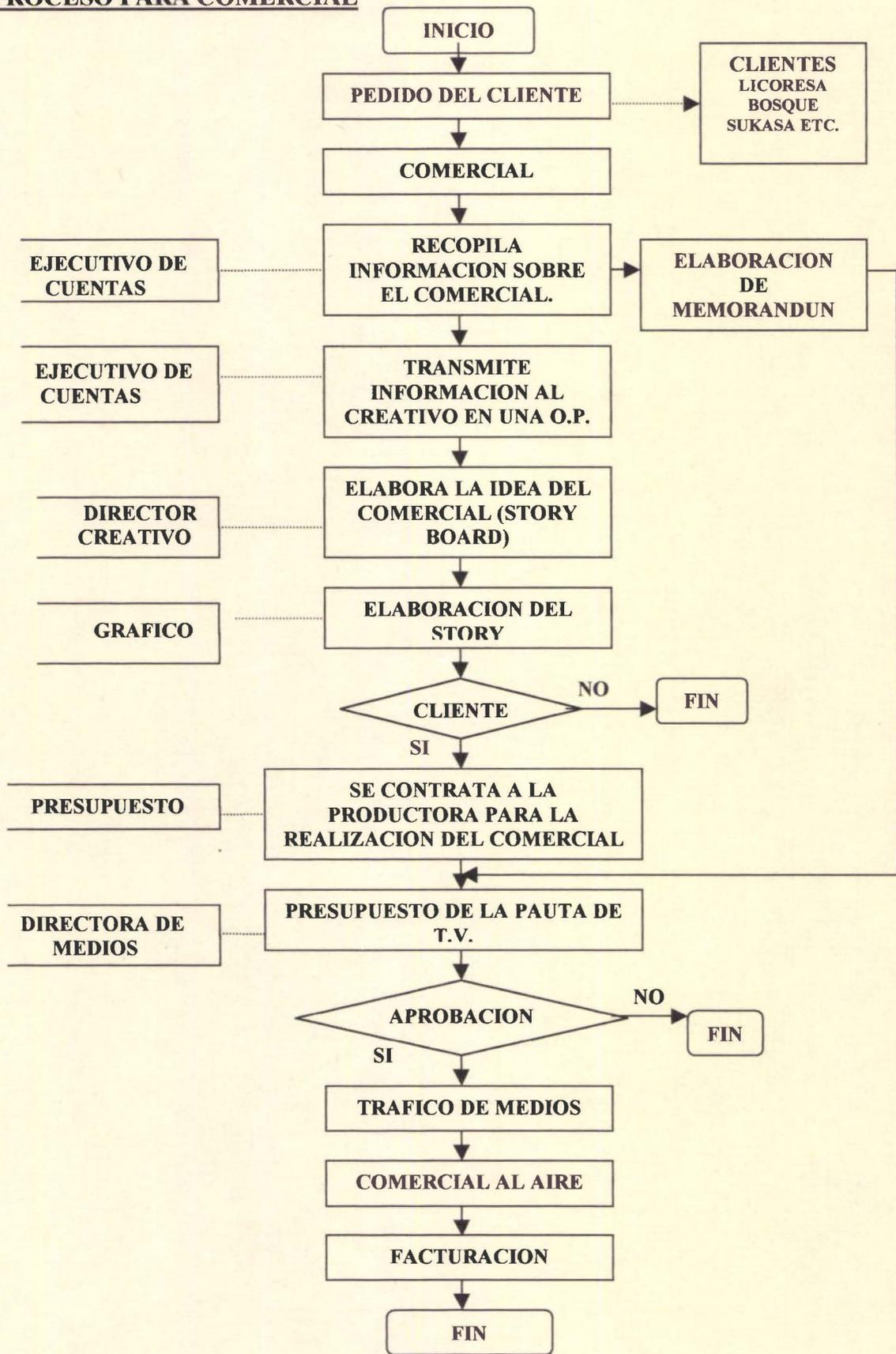
El objetivo de la entrevista, consistió en observar las operaciones en el área de trabajo y mirar los procesos, los mismos que fueron analizados el momento de realizar la entrevista. En este caso, se llegó a descubrir algunos elementos que nos ayudaran el momento de utilizar las técnicas de mejoramiento que la agencia de publicidad "Campaña Asesores" necesite.

Dentro de estos elementos, encontramos aspectos negativos y positivos de la agencia, alternativas para mejorar los procesos y la efectividad de los distintos departamentos de la agencia

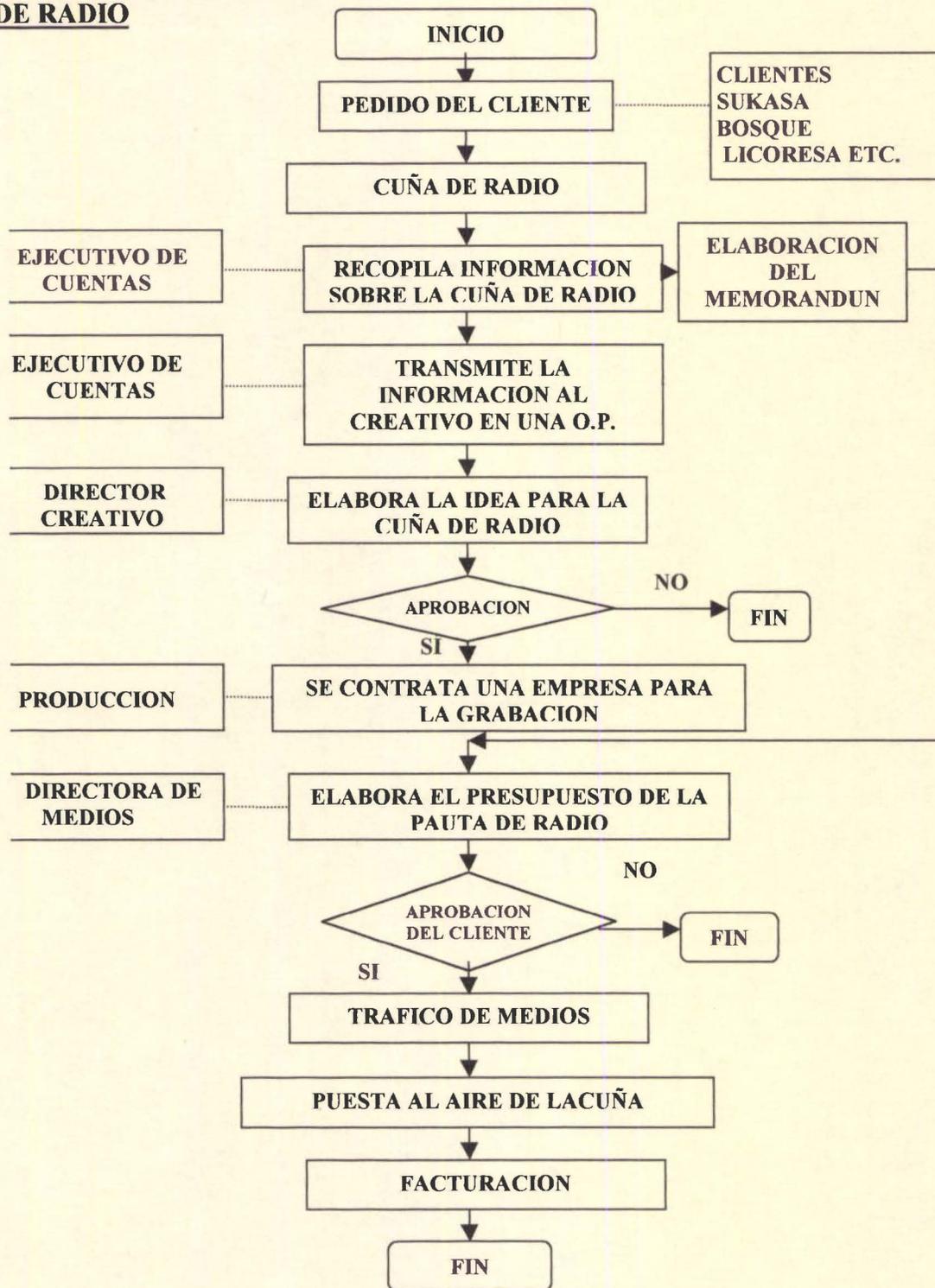
**2.4 IDENTIFICACION DE PROCESOS**  
**DIAGRAMA DE FLUJO**  
**PROCESO PARA AVISO**  
**DE PRENSA**



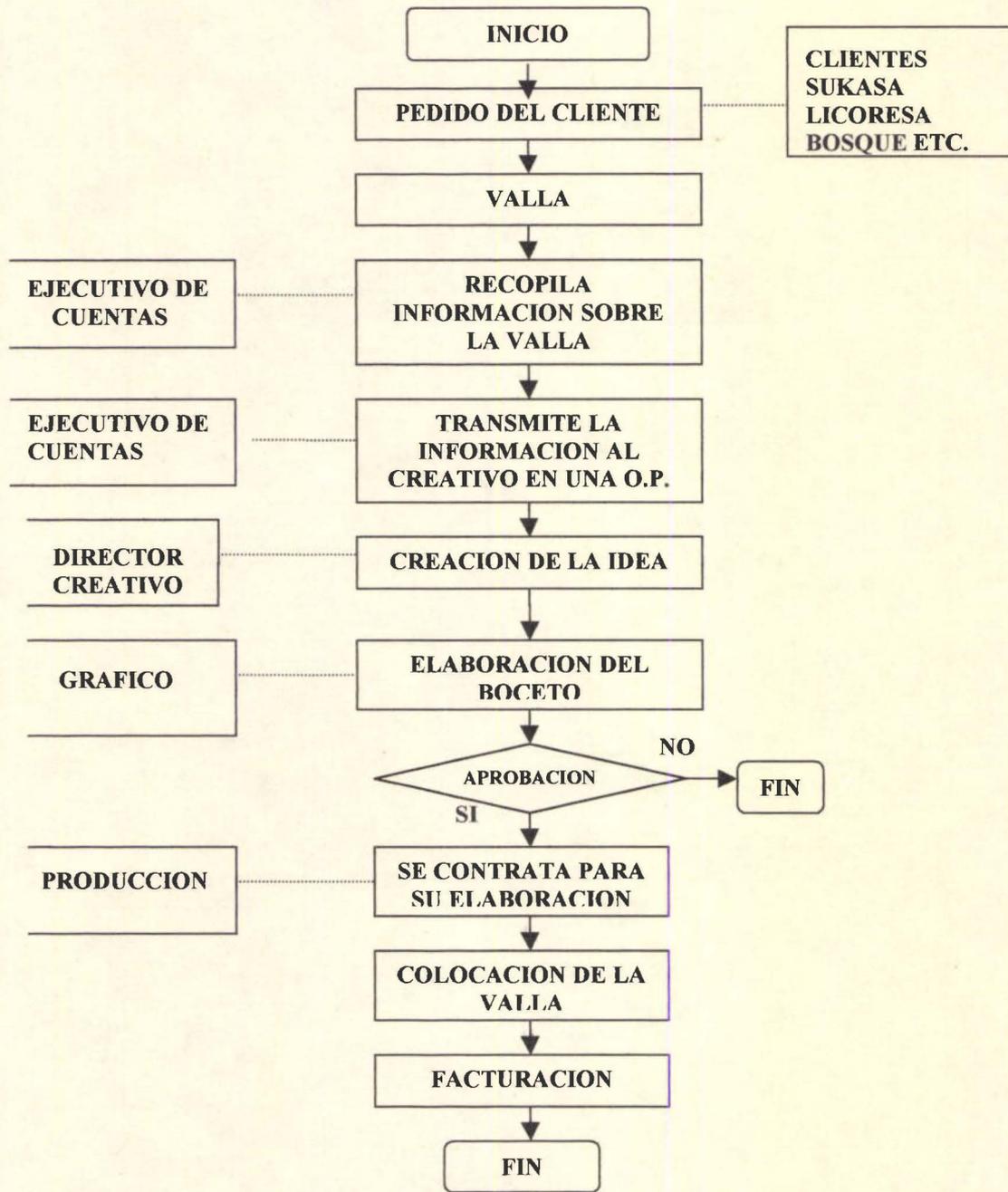
**DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO PARA COMERCIAL**



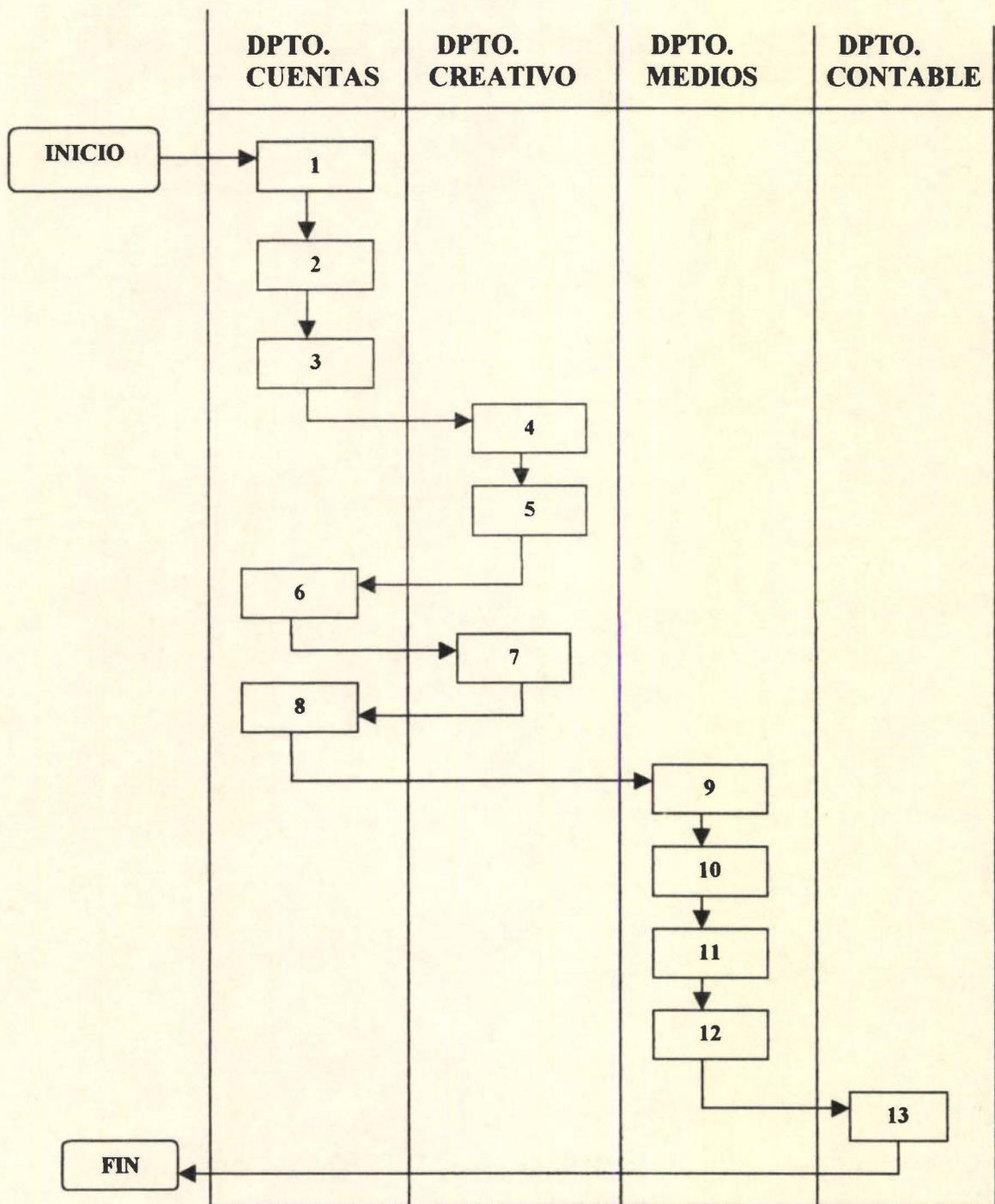
**DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO PARA CUÑA  
DE RADIO**



**DIAGRAMA DE FLUJO  
PROCESO PARA VALLA**

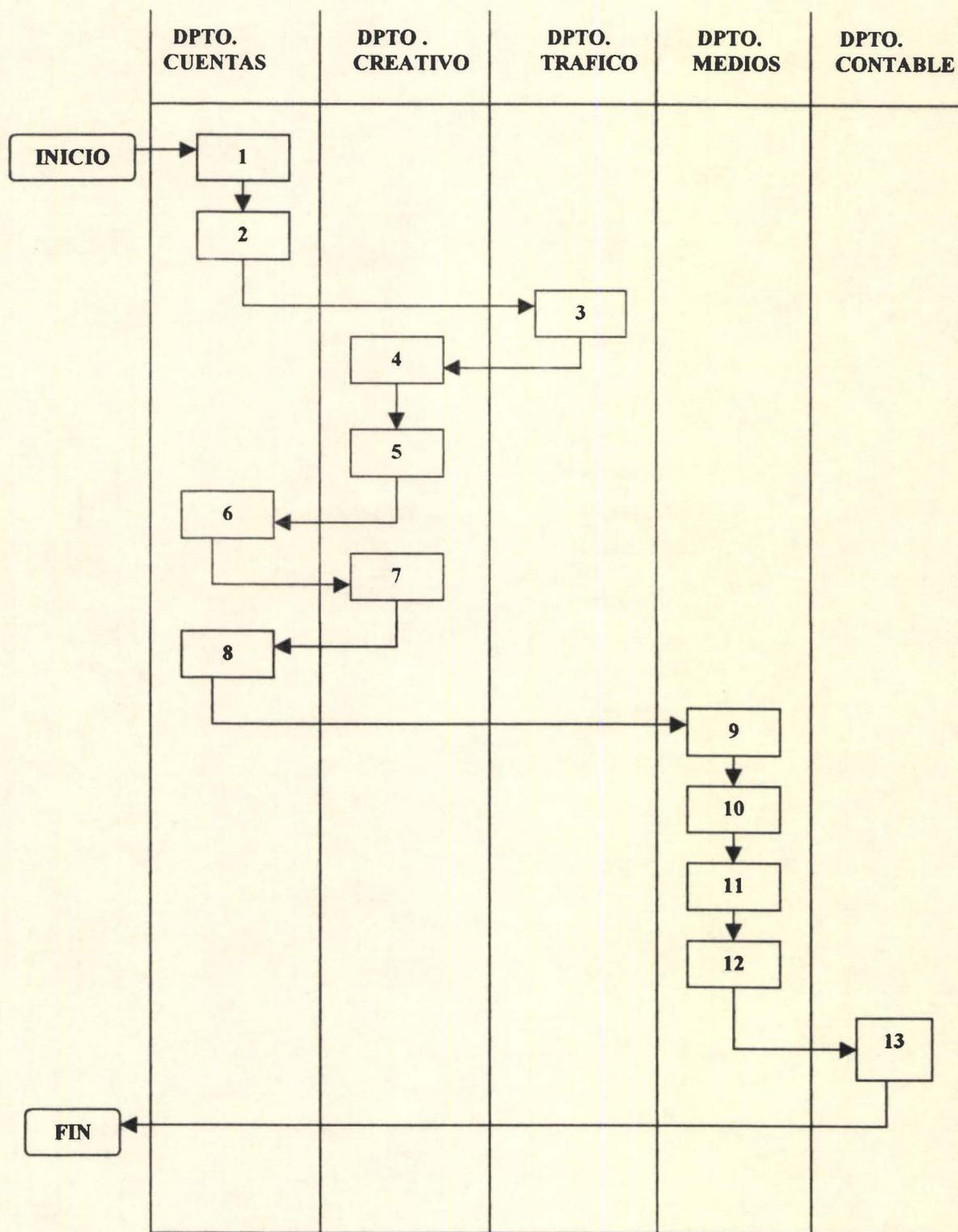


**DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL DEL PROCESO PARA AVISO  
DE PRENSA ACTUAL**



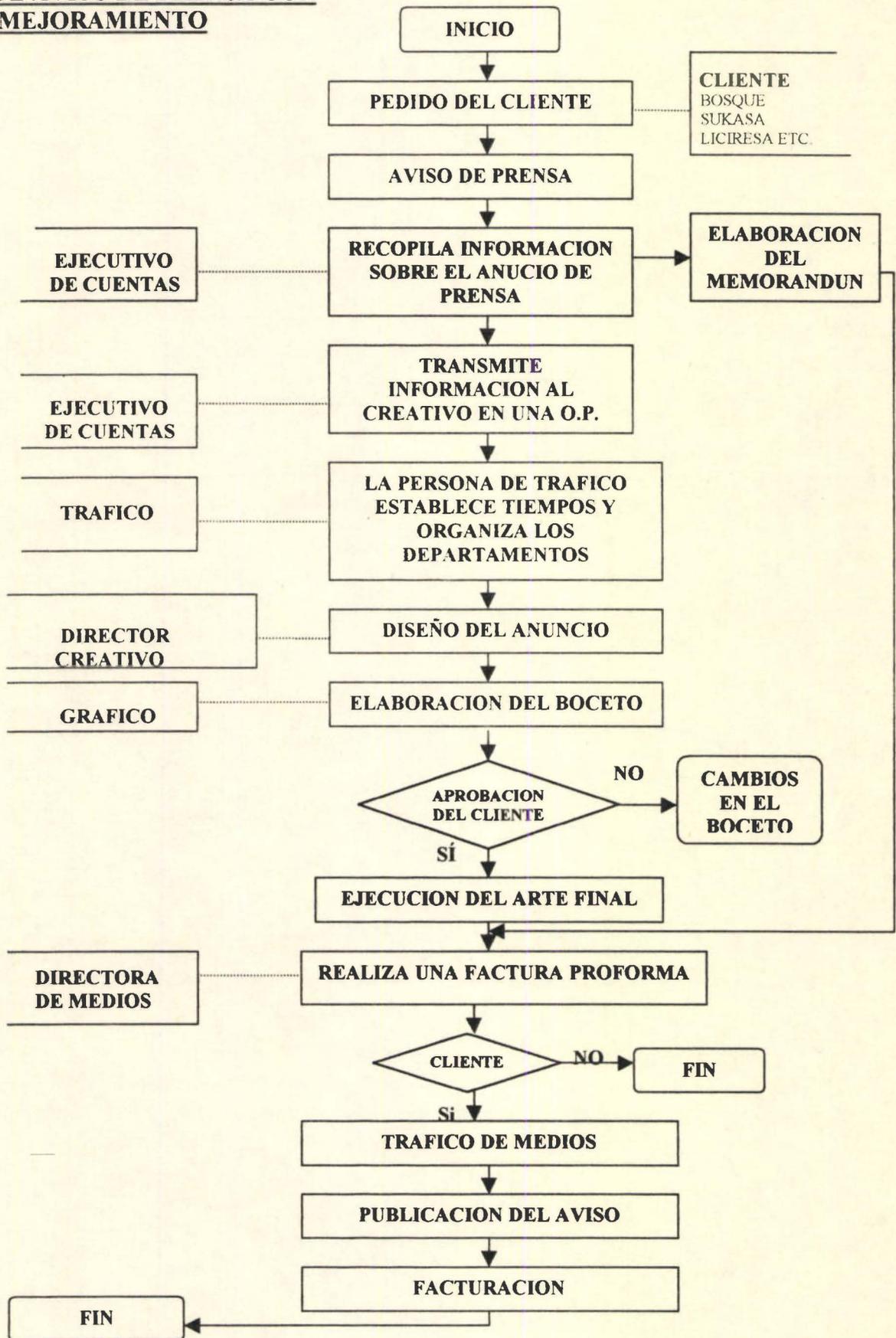
ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD
1. Cliente.- Solicita a la agencia un anuncio de prensa y le entrega información.	Ejecutivo de cuentas
2. Recopilación de información.- Referente a toda la información del anuncio de prensa.	Ejecutivo de cuentas
3. Se llena correctamente una orden de producción para un mejor entendimiento de lo requerido por el cliente.	Ejecutivo de cuentas
4. Se desarrolla la idea del anuncio de prensa.	Director creativo
5. La idea pasa a manos del gráfico para la elaboración del boceto.	Diseñador gráfico
6. Una vez terminado el boceto se lo entrega al cliente para su aprobación y si es necesario se realizan cambios.	Ejecutivo de cuentas
7. Si el boceto ha sido aprobado pasa a la realización del arte final.	Diseñador gráfico
8. Se llena un memorandum con toda la información del cliente sobre el anuncio de prensa.	Ejecutivo de cuentas
9. Se envía el memorandum al departamento de medios y se elabora una factura proforma.	Directora de medios
10. Se envía la factura al cliente para su aprobación.	Directora de medios
11. Una vez aprobado se trafica con los medios.	Asistente de medios
12. Publicación del aviso.	Directora de medios
13. Facturación.	Gerente Financiera

**DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL DEL PROCESO PARA AVISO DE PRENSA CON MEJORAMIENTO**



ACTIVIDAD	AREA DE RESPONSABILIDAD
1. Cliente.- Solicita a la agencia un anuncio de prensa y recopila toda la información referente al anuncio.	Ejecutivo de cuentas
2. Se llena correctamente una orden de producción para un mejor entendimiento de lo requerido por el cliente.	Ejecutivo de cuentas
3. Luego pasa a la persona de tráfico para que establezca tiempos y organice los departamentos para la elaboración del anuncio.	Departamento de tráfico
4. Se desarrolla la idea del anuncio de prensa.	Director creativo
5. La idea pasa a manos del gráfico para la elaboración del boceto.	Diseñador gráfico
6. Una vez terminado el boceto se lo entrega al cliente para su aprobación y si es necesario se realizan cambios.	Ejecutivo de cuentas
7. Si el boceto ha sido aprobado pasa a la realización del arte final.	Diseñador gráfico
8. Se llena un memorandum con toda la información del cliente sobre el anuncio de prensa.	Ejecutivo de cuentas
9. Se envía el memorandum al departamento de medios y se elabora una factura proforma.	Directora de medios
10. Se envía la factura al cliente para su aprobación.	Directora de medios
11. Una vez aprobado se trafica con los medios.	Asistente de medios
12. Publicación del aviso.	Directora de medios
13. Facturación.	Gerente Financiera

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO  
DE AVISO DE PRENSA CON  
MEJORAMIENTO**



## 2.5 ANALISIS DE MEJORAMIENTO DE PROCESO

Es muy importante comprender bien los procesos, una vez identificados y evaluados en efectividad y eficiencia, surgen problemas específicos que revelan importantes áreas de mejoramiento.

Dentro de estas áreas encontramos:

- La falta de comunicación entre los ejecutivos de cuentas y el director creativo.
- Los ejecutivos de cuentas no llenan correctamente las ordenes de producción.
- El creativo no entiende bien lo que quiere el cliente, y por lo tanto tiene que preguntarle de nuevo al ejecutivo de cuentas, esto produce un desperdicio de tiempo.
- Otro de los problemas que dificultan el buen desarrollo de los procesos de la agencia "Campaña Asesores", es la falta de una persona que desempeñe la función de Tráfico, porque esto ayudaría a que los empleados distribuyan mejor su trabajo el tiempo para un mejor servicio.
- Es importante que una vez realizada la proforma no se den cambios en la misma para evitar problemas con los clientes el momento de la facturación.
- El terminado del arte final debe ser de igual calidad para todos sus clientes.
- Es importante también que los ejecutivos presenten al cliente, proforma con los precios, esto ayudaría al cumplimiento del pago de las facturas.
- Si todas las tareas fueran cumplidas correctamente dentro de la agencia, los procesos se realizarían de una manera más rápida y los trabajos mejorarían su calidad.

## **2.6 CONCLUSIONES DEL PROYECTO PARA LA AGENCIA DE PUBLICIDAD "CAMPAÑA ASESORES"**

### **1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA AGENCIA.**

El análisis de la situación de la agencia, se determinó a través de la investigación, la cual contempla ciertos puntos:

- Brief de la agencia, con el fin de establecer el organigrama, función, misión, filosofía.
- Entrevistas a cada uno de los departamentos de la agencia específicamente a los jefes de cada uno de estos, con el fin de conocer su organización y desarrollo laboral.
- El sustento de la investigación, mediante entrevistas grabadas.

El desarrollo de estos tres puntos fue muy importante ya que por medio de ellos se estableció la situación que afronta en la actualidad "Campaña Asesores".

### **2. CONCLUSIONES**

Con el fin de lograr aportes significativos al funcionamiento, eficiencia y mejorares resultados de la agencia de publicidad "Campaña Asesores" hemos realizado el estudio de las diferentes herramientas administrativas gerenciales como: Mejoramiento de Procesos, Calidad Total y Reingeniería de Procesos.

Para el efecto, hemos realizado investigaciones de diferentes temas relacionados; también hemos desarrollado un trabajo de campo, después se realiza un análisis y se identifican los aspectos débiles de la agencia para finalmente llegar a determinar que dicha empresa requiere un mejoramiento sustancial de sus procesos.

Dentro del trabajo se dio una serie de recomendaciones que serán de gran ayuda para la agencia de publicidad, ya que estas les ayudaran a ver más claramente los procesos que necesitan ser mejorados.

La responsabilidad fundamental y la toma de decisiones para acoger los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo, está en el más alto nivel de la agencia "Campaña Asesores". Lo que sí estamos seguros es que si se implanta lo recomendado, será de beneficio sustancial para la agencia estudiada.



## ANEXO II

### ENTREVISTAS

#### DEPARTAMENTO CREATIVO

**DIRECTOR CREATIVO:** Armando Gutiérrez

**EDAD:** 36 años

**ESTUDIOS:** Universidad Central de Colombia (Publicidad)

1) ¿ Cuántas personas trabajan en el departamento?

Actualmente trabajan tres personas.

2) ¿ De qué se encarga usted como Director Creativo?

Fundamentalmente mi responsabilidad tiene que ver con toda la dirección, creación y ejecución de las piezas creativas que salgan de la agencia, es decir, desde la información que yo recibo hasta la entrega final de la pieza publicitaria. Esto significa que participo en todo el proceso desde que nace, creando la pieza publicitaria, creando el texto y coordinándola con la parte gráfica.

Una vez presentado se pasa a la segunda fase. Esta consiste en supervisión en la parte de producción; si se trata de un comercial se tiene que ver los modelos la locación, si es una cuña es necesario estar presente en el estudio, en el caso de una fotografía coordinarla, etc. Todo esto es necesario ya que cada pieza publicitaria requiere un nivel de supervisión externo.

3) ¿Cuál es el proceso de trabajo que se sigue en el Departamento Creativo?

- El ejecutivo recibe información del cliente.
- El ejecutivo la plasma en una orden de producción (O. P.).
- El creativo analiza la información; dependiendo del tipo de pieza. Si es eminentemente gráfica va directamente hacia los gráficos y con ellos se discute acerca del lineamiento gráfico que se debe seguir. Por ejemplo el diseño de un logotipo o de díptico, etc.

- Cuando se requiere de un concepto, en este caso de un aviso, el creativo recopila toda la información, en algunas ocasiones trabajan conjuntamente y en otras trabaja solo.
- El creativo analiza la información y plantea uno o más caminos.
- Una vez claro en términos de concepto, trabaja juntamente con los diseñadores para dejar claro que tipo de diseño debe llevar, qué elementos debe tener, cuál sería el titular y cuál sería el texto.
- El creativo pasa la información a los diseñadores gráficos para que ellos la diseñen y la desarrollen. Dependiendo los requerimientos de la pieza publicitaria.

#### 4) ¿ Ha dado buenos resultados el proceso?

Ha dado resultados óptimos, aclarando que estos procesos son buenos en sí mismos cuando disponen de un elemento clave en este negocio que es el tiempo. En la medida que yo tengo más tiempo me dedico a buscar una mejor alternativa y a buscar una mejor idea para desarrollar la pieza publicitaria, en la medida que tenga menos tiempo, hay que tratar de encontrar en tiempo récord la solución al problema, de tal manera que cuando hay demasiado trabajo no existe el tiempo suficiente para plantear otra alternativa, no tengo tiempo para corregirla.

Eso hace que muchas veces aunque sea un proceso lógico, significa que no existe el tiempo necesario para el volumen de trabajo. Esto mejoraría considerablemente si existiera un copy con el fin de generar mejores ideas.

Debido a esta falta de personal, si tengo ciertas dificultades para abarcar con todo el trabajo, y tengo poco tiempo para evacuarlos.

Hay que recalcar que si existe un cambio en los bocetos, ya no pasan por mis manos, sino directamente a los gráficos, los mismos que entregan el arte al ejecutivo para que sea aprobado.

Aprobado el boceto pasa nuevamente a mis manos; en caso de que yo esté ausente pasa directamente al gráfico para el desarrollo del arte final, finalmente pasa al ejecutivo para ser entregado al cliente.

#### 5) ¿ Los clientes están satisfechos con el trabajo creativo realizado?

Esa es una pregunta que se la debería hacer a los clientes. Digo eso porque uno asume que esto es cierto, pero nunca la hemos hecho a los clientes.

Yo creo que un cliente debería evaluar anualmente a una agencia y preguntar él por qué del resultado de esa evaluación, por ejemplo se dice que la agencia

es buena por su servicio, por su creatividad, etc. y de la misma manera argumentar los aspectos negativos.

6) ¿ No ha existido alguna vez algún inconveniente en cuanto a creatividad que haya afectado a una campaña o trabajo publicitario?

Sí, en algunas ocasiones. Muchas veces el cliente pide muchas repeticiones, pide cambiar muchas piezas, no está seguro de la línea creativa o tiene cierta inclinación por determinado camino, en ocasiones impone demasiado su idea, esto depende del cliente, específicamente de un factor que en este caso es la comunicación.

7) ¿ El trabajo creativo a originado algún disgusto o problema dentro de la agencia?

El problema radica en la diversidad de criterios por parte del creativo y del ejecutivo o también los problemas se originan por el desacuerdo del cliente.

Se podría decir que el origen de uno de estos problemas está en que gran parte de los clientes no tienen un criterio o cultura publicitaria definido o claro.

8) ¿ El trabajo creativo a originado por ciertos motivos algún disgusto por parte de cliente - agencia?

Sí, en algunas ocasiones hay distintos puntos de vista entre departamentos de lo que debería ser una campaña, especialmente entre los ejecutivos de cuentas y el departamento creativo.

9) ¿ Aquí se trabaja con algún tipo de instrumento tecnológico o tecnología en general.

Yo creo que con la tecnología regular con la que trabajan las agencias de publicidad como son las computadoras macintosh, scanner, etc. Para el departamento creativo haría falta una cámara digital.

- 10) ¿ Qué cambios se han realizado en el último año, o en los últimos dos años dentro del área creativa?

En cuanto a personal de la parte gráfica las personas que trabajan actualmente son las que más tiempo se han mantenido en año y medio. Son gráficos que tienen una experiencia importante y que han logrado encontrarse con el estilo de la agencia y su forma de trabajo.

En los últimos años se incorporó un nuevo computador en la agencia, se compró un scanner, se compró una impresora, prácticamente se renovó todo el equipo del área creativa. Durante este tiempo se ha sentido la necesidad de un copy, este puesto ha sido ocupado por varias personas porque no se ha encontrado la persona idónea que cumpla con todos los requisitos para desempeñarse en este campo.

Esto también se debe a la ausencia de copys en el mercado publicitario.

- 11) ¿ Considera que se encuentra bien entrenado?. ¿Piensa que necesita entrenamiento y en qué campo?

Me siento bien entrenado como director creativo, pero el mercado exige un entrenamiento adicional en la parte de estrategia de mercadeo que los clientes no tienen y asumen que la agencia debe darles. Conozco el campo pero no soy especializado en el área de mercadeo, he hecho recomendaciones de mercadeo pero quisiera tener mucho más conocimiento en ese campo porque a diferencia de otros mercados este adolece de especialización en esta área y eso tiene que suplir una agencia.

- 12) ¿ Considera suficiente el número de empleados que trabaja en este departamento para la carga o tipo de trabajo que realiza?

Para el volumen actual de trabajo considero que está bien, salvo la falta de un copy, tal vez más adelante cuando haya aumentado el número de cuentas se pueda evaluar si es necesaria la presencia de otra persona en el departamento.

13) ¿ Dígame si existe algún problema o inconveniente por más pequeño que sea el que se pueda dar solución para el beneficio de la agencia?

Creo que todos los inconvenientes son solucionables, salvo los económicos. La parte económica es el mayor limitante por lo menos para mejorar creativamente, puesto que la creatividad no son sólo ideas sino una gran parte de la ejecución que es lo indispensable para el cliente.

Lo que pensamos es que a medida que la agencia vaya creciendo económicamente mejore en cuanto a tecnología.

14) ¿ Cree que el sueldo que recibe esta acorde a la cantidad o tipo de trabajo que realiza, desea aumento o no y por qué?

Partamos de la base que una persona siempre aspira a ganar más. En términos generales no me siento el mejor pagado ni el peor pagado, preferiría desde mi punto de vista personal un aumento para compensar los problemas económicos del país porque aquí hay una depreciación altísima del dinero.

En general se puede decir que el tema económico es una debilidad del país y hay otra realidad del mercado distinta a la de otros países.

15) ¿ Se siente motivado por parte de la agencia, en especial cuando tiene que realizar algún trabajo extra?

Debido al trabajo que realizo no tengo un horario fijo. Algunas veces me molesta quedarme algún tiempo extra porque siento que esto se debe a falta de organización. Esto depende mucho de la temporada de trabajo, existen épocas de gran cantidad y volumen, otras en las que baja.

**DISEÑADOR GRAFICO – ASISTENTE CREATIVO:** Bolívar Samaniego

**EDAD:** 38 años

**ESTUDIOS:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte ( Diseño y Decoración de Interiores)

1) ¿ De que se encarga usted como uno de los diseñadores gráficos de este departamento?

Primeramente receptor lo que me da el director creativo, hablar acerca de las ideas que él tiene y plasmarlas en un papel.

Luego realizamos algunos bocetos y nos vamos por una o dos líneas creativas dependiendo del cliente.

2) ¿Cuál es el proceso de trabajo?

- El creativo me proporciona las ideas.
- Posteriormente los realizo gráficamente.
- Por último el creativo los supervisa y da su aprobación.

3) ¿Cómo es la relación con los demás departamentos de la agencia?

Nuestro departamento tendría relación estrecha con medios porque realizamos el trabajo mediante tiempos establecidos ya se prensa, vallas.

4) ¿Ha existido algún inconveniente con el cliente por el diseño de trabajos publicitarios?

No ha existido ningún inconveniente hasta el momento.

5) ¿Los clientes les han sugerido algún cambio o innovación?

Regularmente nosotros somos los que damos el cambio a innovación.

6) ¿Dentro de este departamento con que tipo de instrumentos tecnológicos trabaja?

Se trabaja con macintosh, en cuanto a programas con adobe ilustrator, adobe pothoshop y windows.

7) ¿ Qué cambios siguiere para el mejoramiento del departamento?

Más que cambio es necesario la implementación de tecnología.

8) ¿ Es suficiente el número de empleados, se debería aumentar, disminuir y porque?

Creo que se debería aumentar un diseñador más.

9) ¿ Existe algún problema o inconveniente dentro del departamento gráfico al que se le puede dar solución para el beneficio de la agencia?

No creo que exista ningún inconveniente.

**DISEÑADORA GRAFICA:** Karina Orejuela

**EDAD:** 32 años

**ESTUDIOS:** Instituto Tecnológico Sudamericano

1) ¿ De que se encarga usted como uno de los diseñadores gráficos de este departamento?

Yo trabajo conjuntamente con Bolívar Samaniego porque él es el director de arte y él me designa trabajo y me da instrucciones.

2) ¿Cuál es el proceso de trabajo?

- El creativo da la idea al director de artes.
- Luego el director de artes me da la información.

3) ¿ Cómo es la relación con los demás departamentos de la agencia?

Tenemos relación con los departamentos de creatividad y de medios.

4) ¿ Ha existido algún inconveniente con el cliente por el diseño de trabajos publicitarios?

No, el cliente da las pautas para trabajar y nosotros las seguimos.

5) ¿ Los clientes les han sugerido algún cambio o innovación?

En algunas ocasiones exigen cambios, aunque no es muy frecuentemente.

6) ¿ Dentro de este departamento con que tipo de instrumentos tecnológicos trabaja?

Con macintosh y paquetes de diseño como ilustrador y photoshop.

7) ¿ Qué cambios siguiere para el mejoramiento del departamento?  
Actualización de paquetes de diseño, más máquinas y un scanner.

8) ¿ Es suficiente el número de empleados, se debería aumentar, disminuir y porque?

Se debería aumentar.

9) ¿ Existe algún problema o inconveniente dentro del departamento gráfico al que se le puede dar solución para el beneficio de la agencia?

No creo que haya ningún problema.

## DEPARTAMENTO DE MEDIOS

**DIRECTORA DE MEDIOS:** Rosa Carrera

**EDAD:** 41 años

**ESTUDIOS:** Centro Español de Nuevas Profesiones (Técnico en Publicidad y Relaciones Públicas).

1) ¿ Cuántas personas trabajan en el departamento de medios?

En el departamento trabajamos tres personas, yo que hago de directora de medios, Hugo que hace de asistente de medios y un mensajero que se encarga de todo lo que es tráfico de medios.

2) ¿ De que se encarga como directora de medios?

Como directora de medios me encargo de planificar y distribuir los presupuestos de los clientes con todo los medios de comunicación en base a todo la información que nos da el departamento creativo.

3) ¿Cuál es el proceso de trabajo que se sigue en este departamento?

El proceso de trabajo de este departamento tiene que ver con el brief inicial que da el ejecutivo, en base a esto se ve las necesidades que tiene el cliente y se trabaja.

4) ¿ Cómo es su relación con los medios de comunicación?

La relación tiene que ser buena, en caso contrario afecta a la negociación y a la capacidad de gestión que tiene que ver con los medios.

5) ¿ Ha existido algún problema en cuanto al cumplimiento de los medios hacia la agencia?

Siempre hay problemas que pueden ser imprevisibles pero nunca pueden ser intencionados o salvo que existan malas relaciones.

6) ¿ Ha surgido alguna falla imprevista en lo que se refiere a planificación de medios que haya afectado a una campaña?

No, hasta el momento todo ha ido bien.

7) ¿ Se han realizado cambios tecnológicos en los últimos años dentro del departamento de medios?

Prácticamente se ha implementado más tecnología en el departamento creativo.

8) ¿ Qué cambios puede sugerir para mejorar su departamento?

Nosotros pensamos que el esquema que utilizamos está bien implementado y distribuido.

9) ¿ Considera suficiente el número de empleados en este departamento?

De acuerdo al nivel de facturación creo que es bueno el número de empleados.

10) ¿ Existe algún problema o inconveniente dentro del departamento al que se puede dar solución para el beneficio de la agencia?

No, salvo problemas pequeños.

**ASISTENTE DE MEDIOS:** Hugo Sánchez

**EDAD:** 23 años

**ESTUDIOS:** Publicidad (UTE)

1) ¿ De que se encarga como asistente de medios?

Me encargo de hacer presupuestos para el cliente, de televisión, prensa, radio, revista. Para esto hay que negociar con los medios, de la tarifa que ellos nos dan hay que tratar de bajarla y buscar una buena bonificación para el cliente. También me encargo de hacer monitoreo, tráfico de los medios, ver que todo lo que nosotros hayamos pautado salga bien, archivar todo lo que son reportes de la competencia.

2) ¿Cuál es el proceso de trabajo que se sigue en este departamento?

Se recibe por parte del ejecutivo un memorandum, el cual pide lo que desea el cliente, se negocia con el medio, se presenta de nuevo al cliente, el cliente lo aprueba y comenzamos a traficar, se manda todo lo que son órdenes de

publicación y el material a los medios, se lo revisa monitoreando lo que es televisión y radio y revisando lo que es prensa, posteriormente se factura.

3) ¿Cómo es su relación con los medios de comunicación?

Siempre tiene que ser bien fluida, constantemente estamos hablando con todos los medios, nosotros tenemos un ejecutivo de ventas que representa al medio.

4) ¿Qué tipo de relación mantiene con los otros departamentos de la agencia?

Mantengo relación con lo que es gráfico y contabilidad y ejecutivos.

5) ¿Se han realizado cambios tecnológicos en los últimos años dentro del departamento de medios?

Se ha aumentado un computador.

6) ¿Qué cambios puede sugerir para mejorar su departamento?

Sería importante que nos entreguen los ratings más rápido para poder negociar con las empresas.

7) ¿El sueldo que recibe está acorde a la forma y tipo de trabajo que realiza?

Si está acorde.

14) Se siente motivada(o) por parte de los directivos de la agencia para lograr un mejor desarrollo del trabajo?

Sí, porque existe mucho diálogo y comunicación con los directivos.

### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**GERENTE FINANCIERO:** Consuelo Martínez.

**EDAD:** 40 años

**ESTUDIOS:** Estadística y Banca (Universidad Central del Ecuador)

1) ¿ Cuántas personas trabajan en este departamento?

En este departamento trabajamos dos personas.

2) ¿ Qué realiza usted como encargada del departamento administrativo y de contabilidad?

Prácticamente se refiere a convertir en dinero lo que realizan los demás departamentos a través de los procesos.

3) ¿Cuál es el proceso de trabajo que se sigue en este departamento?

El proceso comienza cuando los departamentos de medios y creativo han realizado los objetivos que el cliente ha solicitado, una vez entregados empezamos a facturar y emitimos los comprobantes ya sea de ingreso o egreso e inmediatamente tenemos plazos para los clientes en los pagos.

4) ¿Ha surgido algún problema dentro de la agencia, es decir, con los demás departamentos de la agencia?

Tal vez en el sentido de que este es un departamento que controla a los demás y establecer políticas para que no haya despilfarro.

5) ¿Piensa que el trabajo de administración y contabilidad ha dado y da buenos resultados?

Pienso que es la parte principal, aunque muchos menosprecien la parte contable de este dependen todos los departamentos sin menospreciar a los demás.

6) ¿Ha surgido algún tipo de problema o inconveniente con el cliente que se haya dado origen en este departamento?

No ha existido ningún problema, al menos que el problema haya surgido en otro departamento y el cliente no quiera facturar. Lo que pido es que los clientes aprueben las facturas con anterioridad para que no hayan inconvenientes al momento del pago.

7) ¿Se ha llegado a perder clientes por el trabajo realizado en el departamento contable?

No, al menos por este departamento no.

8) ¿Qué cambios se han realizado en el departamento en el último año o en los últimos dos años?

Yo estoy aquí hace dos años, en este tiempo se ha implementado un nuevo computador.

9) ¿Qué cambio sugiere para mejorar el departamento contable?

Yo pienso que el departamento está bien llevado y creo que cualquier persona que llegue podría manejarlo.

10) ¿Usted como empleada considera que se encuentra bien entrenada para realizar el trabajo?. ¿Piensa que le falta entrenamiento, en qué campo y por qué?

Pienso que como en toda profesión una persona necesita actualizarse, sería muy bueno que esto se dé por parte de la empresa pero es más importante que uno mismo continúe valorándose, incentivándose y actualizándose profesionalmente.

11) ¿Considera suficiente el número de empleados que trabajan en este departamento, para la carga o tipo de trabajo que realiza?

Sí considero suficiente ya que el trabajo se encuentra bien distribuido, tratamos en lo posible de establecer trabajos

12) ¿Existe algún problema o inconveniente al cual se le puede dar solución para el beneficio de la agencia?

Si hay problemas, pienso que viene del área ejecutiva mucho, no creo que existe un buen manejo, es por eso que pido que se aprueben con anterioridad los presupuestos y que se considere costos.

13) ¿Cree que el sueldo que recibe está acorde a la cantidad o tipo de trabajo que realiza?

Uno siempre desearía ganar mucho más pero siempre tratamos que la empresa nos pague de acuerdo a la situación económica del país y aún así es muy difícil.

## DEPARTAMENTO EJECUTIVO

**DIRECTORA DE CUENTAS:** Rosa Carrera

**EDAD:** 41 años

**ESTUDIOS:** Técnica en Publicidad y Relaciones Públicas (Centro Español de Nuevas Profesiones).

1) ¿Cuántas personas trabajan en el departamento?

En este departamento trabajan tres ejecutivos.

2) ¿De qué se encarga usted como directora de cuentas?

El director de cuentas se encarga de dar los lineamientos generales para el manejo de cada una de las cuentas tanto en la parte de mercadeo, de comunicación general y todo lo que tiene que ver con el producto a través de los reportes de contacto y reportes puntales que le da el ejecutivo y que informa o tiene al tanto de cosas importantes de la cuenta, el día a día le corresponde al ejecutivo. En pocas palabras es un asesor del manejo de la cuenta.

3) ¿Cuál es el proceso de trabajo que se sigue de acuerdo a cada cuenta asignada?

- Empieza con la aproximación al cliente.
- El cliente proporciona el brief.
- La agencia destina un ejecutivo.
- El ejecutivo maneja la cuenta.
- Se tiene dos contactos semanales con el cliente.
- Reportes internos de la cuenta dentro de la agencia.
- Memorandums internos, órdenes de producción internas que permiten conocer el estado de la cuenta dentro de la agencia.

4) ¿Cómo se organizan dentro del departamento?. Por ejemplo ¿Realizan algún cronograma semanal?

Las cuentas y el trabajo general de la agencia se realiza con una reunión los días lunes que dura más o menos dos horas la cual se la hace sistemáticamente para conocer la situación actual de los distintas cuentas de la agencia y de esta manera organizarse por departamentos.

5) ¿En qué se basa la relación de ustedes con el cliente?. ¿Qué tipo de relación mantienen?

Se basa en una relación de tipo empresarial, nosotros asesoramos publicitariamente al cliente y en un momento determinado se llega a tener una relación personal pero esta de ninguna manera supera la relación empresarial.

6) ¿Cómo logran captar clientes?. ¿Qué se les ofrece a ellos?

Básicamente el gancho o la razón por la cual trabajar con esta agencia es que el cliente busca algo distinto de lo que ha tenido con otras agencias. Entonces es necesario presentarse con todas las virtudes y beneficios que pueda tener la agencia. En general creo que nosotros tenemos otro plus de cara a otras agencias como nuestra filosofía de trabajo, nos caracterizamos por ser una agencia in house, tener un servicio mucho más personalizado que las agencias grandes y nos involucramos en todo el proceso desde el pequeño proceso de comunicación que puede ser la tarjeta de presentación hasta la gran campaña de tv. o prensa. En definitiva nos caracterizamos por dar un servicio integral a los clientes.

7) ¿Cuáles deben ser las actitudes de las personas que tienen relación directa con el cliente?

En general todas las empresas de servicios tienen que tener una relación de absoluta eficacia en cuanto al nivel de la atención que se les pueda dar, la amabilidad, la cordialidad, la solución, el nivel de respuesta que se pueda tener frente a un problema o a una situación concreta.

8) ¿Con qué departamento de la agencia mantienen ustedes una relación más estrecha?

Normalmente con el departamento de medios y creativo.

9) ¿Qué cambios se han implementado dentro del departamento en el último año o en los últimos dos años?

Personal básicamente, en el departamento de cuentas lo que más se valora es la relación y el nivel de servicio que pueda tener el ejecutivo además de su preparación personal.

10) ¿Los empleados que trabajan aquí, reciben capacitación?. ¿En qué campos?

En los últimos tres años no se ha recibido capacitación continua pero sí anteriormente a través de la Cámara de Comercio de Quito.

11) ¿Es suficiente el número de empleados que trabajan en este departamento para el tipo de trabajo que realizan?

Idealmente se debería tener unas dos o tres personas más dentro de la agencia aunque nosotros siempre nos hemos caracterizado por tener calidad de personal más que cantidad. Dentro del departamento de cuentas creo que tengo un buen equipo de trabajo solo haría falta mejorar ciertos detalles.

12) ¿Se han perdido clientes por el trabajo realizado por alguno de los ejecutivos?

No, creo que por un ejecutivo no, se ha perdido alguna vez por un conjunto de situaciones en las que tiene que ver también el cliente.

**EJECUTIVO DE CUENTAS:** Gabriel Crespo

**EDAD:** 22 años

**ESTUDIOS:** Publicidad (UTE)

1) ¿Cuántas personas trabajan en el departamento?

Trabajan tres personas.

2) ¿De qué se encarga usted como ejecutivo de cuentas?

Manejo algunas cuentas de la agencia como son Licoresa con tres productos que son Trópico Seco, Ron Cartagena de Indias y Aguardiente Quindiana, Cereales La Pradera, Greenlife, Cupón Más, Swiss Hotel y otras.

Me encargo de la parte de comunicación.

3) ¿Cuál es el proceso de trabajo que se sigue de acuerdo a cada cuenta asignada?

- Parte de la fuente de información que es el cliente.
- Se recopila la información.
- En la oficina se emite una orden de producción.
- La orden de producción pasa a manos del creativo.
- El creativo desarrolla la orden de producción.
- Regresa la orden de producción con el trabajo elaborado, en bocetos.
- Se lo envía al cliente para que lo apruebe.
- Si el boceto necesita cambios vuelve al departamento creativo, se hacen los cambios.
- Una vez aprobado se efectúan los artes finales para ser enviadas a los medios.

4) ¿Cómo se organizan dentro del departamento?. Por ejemplo ¿Realizan algún cronograma semanal?

Dentro de lo que es manejo de cuentas cada ejecutivo se encarga de su trabajo, a diferencia de otras agencias.

Algunas veces es necesario tomar decisiones en grupo, las mismas que se realizan todos los días lunes con una reunión que se denomina de tráfico, en la cual participan todos los miembros de la agencia.

5) ¿En qué se basa la relación de ustedes con el cliente?. ¿Qué tipo de relación mantienen?

Es una relación de suma eficiencia, eficacia y confianza porque eso es lo que busca el cliente.

6) ¿Cómo logran captar clientes?. ¿Qué se les ofrece a ellos?

Dentro de lo que es la captación de cuentas existen tres elementos y son ser excelentes en creatividad, marketing y medios. Yo creo que la agencia se vende porque es una agencia que se denomina in house, es decir que se concibe como parte y socia del cliente.

7) ¿Cuándo se suscitan problemas o inconvenientes con alguna campaña, cómo afronta usted esta situación con el cliente?

Muchas veces el ejecutivo de cuentas tiene que ser psicólogo con el cliente, en esta profesión, en este trabajo específicamente hay que saber afrontar las cosas con mucho tino.

8) ¿Cuáles deben ser las actitudes de las personas que tienen relación directa con el cliente?

Hay que ser condescendiente con el cliente pero no sumiso, hay que recordar que tu comes de ellos pero hay que saber que si no los haces vender uno sale perjudicado. Hay que ser fuerte pero a la vez condescendiente.

9) ¿Con qué departamento de la agencia mantienen ustedes una relación más estrecha?

Creo que con el departamento creativo y de medios, aún más en esta agencia porque la gerente es directora de medios y muchas veces hace de directora de cuentas.

10) ¿Qué cambios se han implementado dentro del departamento en el último año o en los últimos dos años?

En el último año entre yo como ejecutivo pero más que nada ha habido evolución y crecimiento de las cuentas.

11) ¿Los empleados que trabajan aquí, reciben capacitación?. ¿En qué campos?

No hay capacitación directa, ni tampoco iniciativa de los ejecutivos.

12) ¿Es suficiente el número de empleados que trabajan en este departamento para el tipo de trabajo que realizan?

Yo creo que en áreas altas y ejecutivas es suficientes el número de empleados, en áreas medias o bajas es necesario, por ejemplo hace falta un mensajero o por lo menos que este se desplace en un vehículo. También es importante una persona que haga de tráfico y producción, en cualquier agencia esto imprescindible por la presión que existe. En cuanto al departamento de cuentas considero que el número de ejecutivos es bueno.

13) ¿Se han perdido clientes por el trabajo realizado por alguno de los ejecutivos?

Hasta ahora no ha surgido pérdida de clientes, pero la agencia ha tenido que ingeniárselas para desechar clientes.

14) Se siente motivada(o) por parte de los directivos de la agencia para lograr un mejor desarrollo del trabajo?

No, me siento motivado por mi parte pero no por los ejecutivos.

**EJECUTIVO DE CUENTAS:** Claudia Vega

**EDAD:** 32 años

**ESTUDIOS:** Publicidad (UTE)

1) ¿Cuántas personas trabajan en el departamento?

Dos ejecutivos.

2) ¿De qué se encarga usted como ejecutivo de cuentas?

Mi trabajo fundamentalmente es recopilar la información y las necesidades del cliente, transmitirlas a la agencia al departamento que se requiera, puede ser el creativo al cual se envían las órdenes de producción con toda la información, con respecto a la parte de medio enviamos un memorandum con los requerimientos del cliente.

3) ¿Cuál es el proceso de trabajo que se sigue de acuerdo a cada cuenta asignada?

Nosotros tenemos un contacto con el cliente y si él ya tiene un requerimiento o una necesidad establecido, llenamos las órdenes de producción en donde consta toda la información para que el departamento creativo y gráfico empiecen a desarrollar las piezas publicitarias. Si el cliente a solicitado una reunión y no tiene claro cuáles son las intenciones de comunicación, nosotros les vamos guiando y analizamos un poco la información, es decir nuestro objetivo es buscar satisfacer esas necesidades intrínsecas que se encuentran en ellos.

- 4) ¿Cómo se organizan dentro del departamento?. Por ejemplo ¿Realizan algún cronograma semanal?

Todos los lunes se realiza una reunión que se denomina tráfico, en esta se están presentes la parte de ejecutivos de cuentas, la parte de medios y el departamento creativo. Lo que nosotros vamos haciendo es que según los requerimientos que tenga cada ejecutivo, cada cliente se organiza el trabajo de la semana.

- 5) ¿En qué se basa la relación de ustedes con el cliente?. ¿Qué tipo de relación mantienen?

Nosotros tenemos una buena relación con ellos debido a que son flexibles, básicamente es una relación profesional pero también queremos ser una agencia de publicidad dentro de la empresa con sinceridad y buena comunicación.

- 6) ¿Cómo logran captar clientes?. ¿Qué se les ofrece a ellos?

Creo que lo que diferencia una agencia de otra es la parte creativa y el servicio al cliente, en la medida que se le pueda atender con agilidad y oportunamente, el cliente se siente respaldado por la agencia.

- 7) ¿Cuándo se suscitan problemas o inconvenientes con alguna campaña, cómo afronta usted esta situación con el cliente?

Si es que existe un problema de trabajo hay que afrontarlo sin perder el respeto que se tiene uno como persona, hay que reconocer si es que la agencia ha tenido algún inconveniente, afrontarlo y buscar soluciones. De la misma manera si el problema ha sido por parte del cliente.

- 8) ¿Cuáles deben ser las actitudes de las personas que tienen relación directa con el cliente?

Creo que el cliente siempre espera de la agencia que sea su asesora, que le guíe un poco en la parte de mercadeo, de ventas que sea su consejera y eso es

lo que nosotros podemos hacer; hay que involucrarse de lleno con el cliente de manera que si surge un problema percibirlo como un problema propio y poderle responder personalmente. Tiene que ser una relación agradable, bastante sincera y constructiva.

9) ¿Con qué departamento de la agencia mantienen ustedes una relación más estrecha?

Trabajamos más con el departamento creativo, hay fricciones de trabajo pero hay que entender que estas No son personales.

10) ¿Qué cambios se han implementado dentro del departamento en el último año o en los últimos dos años?

Se ha incorporado un nuevo ejecutivo y esto es bueno para llevar un buen trabajo de equipo.

11) ¿Los empleados que trabajan aquí, reciben capacitación?. ¿En qué campos?

Actualmente no. Como ejecutivo de cuentas es muy necesario ya que tenemos que estar actualizados porque somos quienes tenemos contacto con el cliente.

12) ¿Es suficiente el número de empleados que trabajan en este departamento para el tipo de trabajo que realizan?

Yo necesito una secretaria, porque debido a que siempre estoy ocupada no me puedo encargar de archivar documentos.

13) ¿Se han perdido clientes por el trabajo realizado por alguno de los ejecutivos?

No, y creo que eso se debe a la buena relación que existe con los clientes.